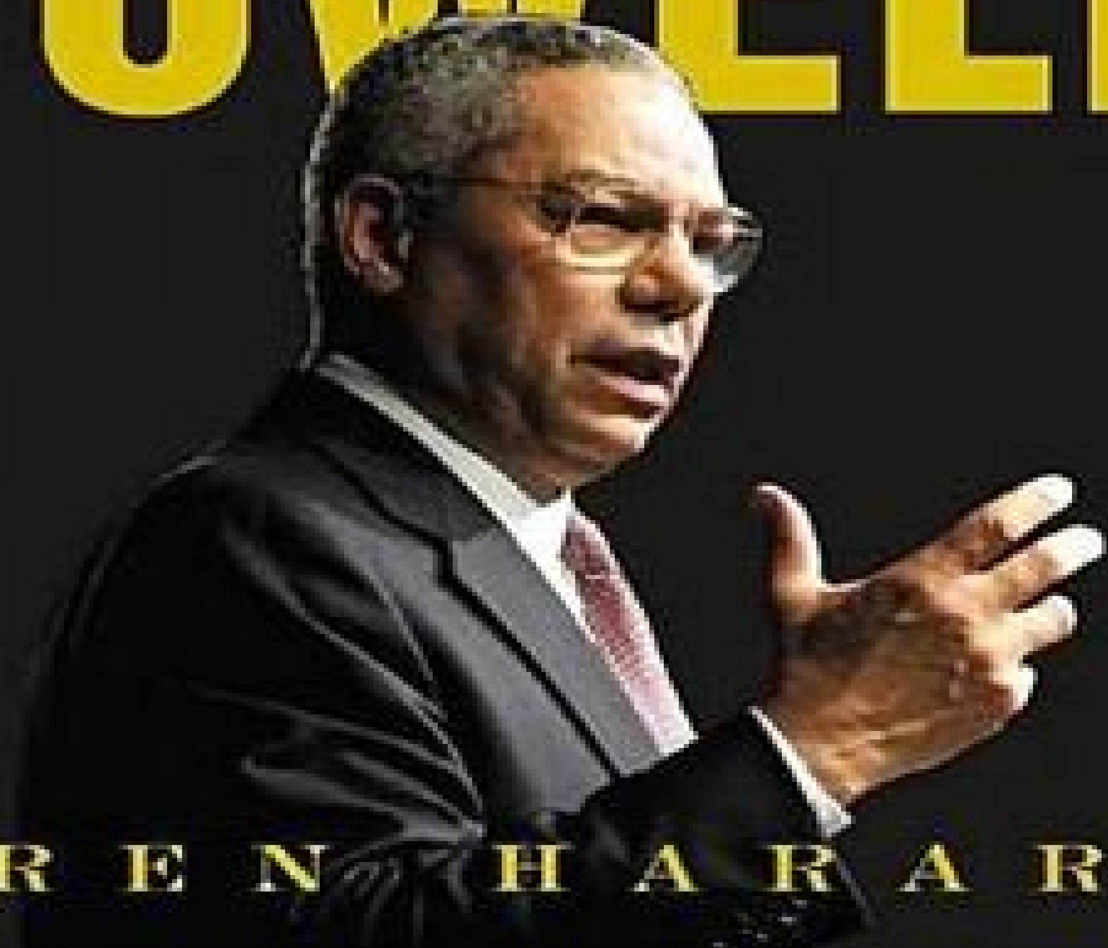
NATIONAL BESTSELLER

# THE LEADERSHIP SECRETS of COLIN POWELL



OREN HARARI

**Oren Harari**

# SECRETELE
# lui
# COLIN POWELL

Traducere din limba engleză de ALEXANDRU GRUMAZ
și DIANA BOTEZATU



virtual-project.eu

*Părinților mei, Rut și Herbert Harari*

MULȚUMIRI

Înainte de toate doresc să-i mulțumesc lui Colin Powell, inspirația și modelul pentru această carte. Cum am să notez în prolog, el nu a avut nicio legătură cu scrierea acestei cărți. Dar colegialitatea și sprijinul pe care l-am împărțit în anii din urmă m-au ajutat în această întreprindere.

Sunt mulțumit de sfaturile primite și cred că sunt norocos cu cât am câștigat din această relație de prietenie pe care am început-o acum câțiva ani când am scris articolul care a devenit în ochii publicului „Introducere în leadershipul lui Colin Powell". Patru persoane au fost acolo în timp ce eu „aram" prin suișurile și coborâșurile scrisului și acestora aș vrea să le mulțumesc. Dr. Gray Williams, decanul facultății de Afaceri la Școala de Afaceri a Universității din San Francisco, unde predau la ora actuală, a fost întodeauna lângă mine și m-a încurajat. Tatăl meu, Dr. Herbert Harari, a citit manuscrisul inițial al lucrării și am primit de la el critici valoroase la fiecare capitol. Jeff Cruikshank, patronul lui Cruikshank Company, a reușit o treabă excelentă pentru editarea primului manuscris. Peter McCurdy, directorul de producție la editura McGraw-Hill, a făcut imposibilul să transforme un manuscris într-un produs finit gata de livrat în numai două luni. De asemenea, aș dori să mulțumesc clasei mele de la Universitatea din San Francisco, clasa din toamna anului 2001, pentru observațiile bune primite de la studenți în timpul prelegerilor referitoare la principiile de conducere ale lui Powell, lecții pe care le-am discutat împreună. Patru alte persoane merită mulțumiri și sublinieri speciale. Am avut un răgaz de trei luni să scriu această carte și nu aș fi reușit fară ajutorul asistentului pentru cercetări, Scott Brooks. Scott, un MBA la Universitatea din San Francisco m-a „hrănit" cu povestioare și anecdote pentru fiecare capitol. Îi cunosc munca laborioasă, făcută în tăcere și cu multă determinare.

Jeffrey Kramers, vicepreședinte și redactor șefia McGraw-Hill, în calitatea lui de editor, a lucrat alături de mine în tot acest proces. Pentru calitățile intelectuale, perspicacitatea editorială, savantă, marketing-ul și energia fără măsură l-am ales pe Jeffrey iar acesta a fost motivul pentru care McGraw-Hill a devenit editura preferată. Remarcele lui nu au fost numai critice, dar ele m-au ajutat în timpul scrisului și datorită priceperii cu care s-a ocupat de fiecare element pentru a-l fructifica.

Agentul meu, Lynn Jhonston, este altă persoană căreia îi mulțumesc sau

pe care trebuie să-o răsplătesc. Da, ea a făcut ceea ce un mare agent trebuie să facă la început dar și mai important, ea a rămas o prezență neprețuită pe tot parcursul drumului. Ea a fost întodeauna acolo pentru mine, în orice moment, noapte și zi, ca un experimentat director, ca un critic editorial, ca un antrenor, ca un strateg, ca un lider spiritual, ca un afacerist care cumpără și vinde, și cel mai important ca un prieten care într-adevăr a înțeles ce vreau să fac cu această carte.

Scumpa mea soție a primit deja mulțumiri în cărțile mele anterioare, dar în această carte s-a întrecut pe sine. În cele trei luni în care am scris această carte, Leslie și cu mine nu am petrecut mult timp împreună. Dacă nu eram printre clienți, eram în camera mea cu laptopul, înconjurat de un munte de hârtii. Leslie era peste tot, având grijă de casă și familie, ajutând la editarea unor capitole grele și asigurându-mi dragostea care era necesară misiunii pe care o aveam de îndeplinit într-un timp foarte scurt.

Din nou tuturor celor de mai sus: Mulțumesc!

Autorul

# PROLOG

Cu permisiunea dumneavoastră, o să încep într-o notă personală. Pe 10 septembrie 2001 am lucrat până târziu în noapte făcând corecturi la cartea de față. Așa că mai dormeam încă la ora 7 dimineața PST[1] când m-a sunat o rudă care a bâiguit ceva despre un atac terorist asupra complexului World Trade Center din New York. Încă buimac de somn, am deschis televizorul. Începând din acel moment am urmărit fără să mă pot dezlipi de ecran, alături de milioane de alți oameni din America și de pe tot globul, imaginile acelei tragedii îngrozitoare.

În zilele care au urmat, faptul că trebuia să predau cartea la timp mi s-a părut nesemnificativ. Cartea însăși, cartea *mea,* părea nesemnificativă. Întregul proiect era înghețat. Ca mai toată lumea, așteptam sfârșitul – fără să știu în ce fel și când avea să se întâmple.

În cele din urmă, o colegă a reușit să mă smulgă din starea aceea de stupoare bolnavă. Ea a fost cea care mi-a arătat că întregul context internațional se schimbase în acele câteva ore groaznice ale zilei de 11 septembrie. Se modificaseră regulile jocului. O carte despre felul în care Colin Powell înțelegea să abordeze dilema puterii devenise pentru mulți oameni din diferite părți ale lumii mai importantă chiar decât momentul conceperii proiectului.

Sfatul respectiv m-a readus la viață. Iar unul dintre lucrurile care mi-au dat puterea să continuu îl constituie personajul central al acestei cărți, pe care ajunsesem să-l cunosc în ultimii câțiva ani. Colin Powell s-a afirmat curând după aceea ca unul dintre actorii cheie în încercarea națională de a răspunde corespunzător tragediei din septembrie și de a preveni în același timp repetarea ei.

Am urmărit, astfel, cu un interes neobișnuit aparițiile sale televizate din zilele imediat următoare atacului. Deși se afla în centrul unui nou tip de război, confruntat cu o situație de criză, înfățișarea sa nu trăda acest lucru. Era calm, sigur pe sine, demn și pregătit să facă față oricărei situații – exact așa cum se arătase în nenumărate alte ocazii de-a lungul deceniilor trecute. Am urmărit cu interes tactul cu care răspundea la întrebări fără să disting vreo schimbare în atitudinea sa. Regulile se schimbaseră, dramatic chiar, cu toate acestea – cel puțin în percepția publicului – Powell era neschimbat.

În săptămânile premergătoare evenimentelor din 11 septembrie, Powell fusese ținta unor critici serioase în anumite media. Fusese numit „un personaj atipic” în administrația Bush, în virtutea faptului că promova neabătut o abordare multilaterală într-un cabinet care părea dominat de adepți ai metodelor unilaterale. Toate acestea s-au schimbat odată cu inițiativa SUA de creare a unui front internațional comun împotriva terorismului.

Imediat după primele bombardamente ale SUA asupra Afganistanului, la începutul lui octombrie, președintele Bush a amintit felul în care Powell contribuise la formularea unui răspuns politic adecvat și la constituirea unei coaliții globale în zilele de după atac. „Secretarul de stat și echipa acestuia, a spus Bush, au reușit să mobilizeze argumentele libertății în sprijinul luptei împotriva terorismului”. Și astfel, încă o dată, Powell și-a asumat un rol cheie în definirea politicii strategice a SUA, așa cum o făcuse și în multe alte situații de-a lungul timpului.

Un autor de carte se expune anumitor riscuri dacă se lasă purtat de politica momentului. Recunoaștem importanța covârșitoare a lui septembrie 2001, dar fiindcă trăim și acum experiența respectivă – și poate vom continua să o facem mulți ani de acum înainte – nu putem să o analizăm cu detașarea cuvenită. Prin urmare, a trebuit să rezist tentației de a reinterpreta părți importante din carte în lumina atacurilor teroriste și a evenimentelor ulterioare. Las această sarcină în grija istoricilor de mâine.

Totuși, pe măsură ce definitivam textul cărții, era clar că războiul declarat în acele zile terorismului putea oferi argumente exemplare în ceea ce privește felul în care principiile de conducere susținute de Colin Powell se aplicau efectiv în teatrul de luptă.

De aceea, acolo unde am considerat necesar, m-am inspirat din aceste situații. Numai cu ajutorul exemplelor pe care le folosisem imițial, ideile centrale dintr-un capitol puteau fi explicate mai bine în lumina eforturilor depuse de Colin Powell de a forma o coaliție antiteroristă. Tot astfel, am modificat unele secțiuni în dorința de a reflecta cele mai recente ilustrări ale acestor principii. Am speranța că, procedând în acest fel, nu am accentuat excesiv etapa istorică pe care o traversăm acum, nici că i-am scăzut importanța.

Această carte este în ultimă instanță dedicată principiilor de conducere promovate de Colin Powell, care au trecut testul istoriei. Deși aceste

principii sunt decisive mai ales în momente de criză națională, cred că pot avea o relevanță deosebită și în viața personală și profesională a fiecăruia.

## O SCURTĂ BIOGRAFIE A LUI COLIN POWELL

Colin Powell a avut o carieră cu totul remarcabilă. Este povestea unui fiu de emigranți, străbătută de puternice valori morale, muncă îndârjită, disciplină, standarde ridicate de exigență și integritate. Astăzi, Powell este considerat un erou de americanii de toate culorile și convingerile – și nu numai. Se distanțează însă de modelul convențional de erou militar. Își poartă meritele cu modestie. Nu este un Douglas MacArthur sau un Dwight Eisenhower. E drept, a căpătat o anumită aură de erou de matineu datorită căreia îi e greu să iasă în public. Însă, așa cum mi-a spus în timpul unei discuții neoficiale, această întorsătură a evenimentelor nu îl face prea *fericit.*

Pentru că mă voi referi pe parcursul acestei cărți la evenimente din cariera lui Powell, și nu neapărat în ordine cronologică, permiteți-mi să includ aici o foarte scurtă schiță biografică a lui Colin Powell. S-a născut pe 5 aprilie 1937 în Harlem, New York, fiind fiul lui Luther și al lui Maud Powell, emigranți originari din Jamaica. Colin L. Powell a crescut în Bronx, New York, iar în 1954 s-a înscris la City College, NY, unde a obținut o diplomă în geologie în 1958. În timpul colegiului s-a alăturat ROTC[{2}], unde a devenit comandant de companie al Societății Naționale Pershing Rifles[{3}], pentru ca mai târziu să ajungă colonel cadet. La absolvire i s-a acordat gradul de sublocotenent și a urmat un stagiu de pregătire elementară la Fort Benning, Georgia.

Apoi, Powell a plecat în RFG, unde a fost comandant de pluton în Corpul 48 de Infanterie. Trei ani mai târziu, după ce și-a îndeplinit obligațiile în cadrul Corpului de instruire a rezerviștilor, Powell a hotărât să urmeze cariera militară. S-a căsătorit cu Alma Johnson în 1962 și are trei copii: Mike, Linda și Anne Marie.

În 1962, Powell a fost trimis în Vietnam, unde a ocupat funcția de consilier militar. Rănit în prima sa misiune în urma exploziei unei bombe-capcană a Vietcong-ului, a primit prima medalie de onoare „Purple Heart“[{4}] și a fost trimis la Prima Divizie ARVN[{5}] din Hue cu funcția de consilier asistent pe probleme de operații.

În anul următor, Powell a revenit în Fort Benning ca instructor în cadrul Școlii de Infanterie. În 1966, a fost avansat la gradul de maior, iar în 1969 s-

a întors în Vietnam, unde a primit o a doua medalie „Inima purpurie" (și Medalia Soldatului pentru eroism) pentru că a salvat soldați americani dintr-un elicopter în flăcări, în anul următor s-a întors în Statele Unite și a fost avansat la gradul de locotenent-colonel. În 1971 a obținut o diplomă de master în Administrația Afacerilor (MBA) la Universitatea George Washington.

Ascensiunea politică a lui Powell la Washington D.C. A început în 1972. A fost selectat ca Membru al Casei Albe în cadrul Biroului de Management și Buget în timpul administrației Nixon. Aici i-a întâlnit pe directorul Caspar Weinberger și directorul adjunct Frank Carlucci care au jucat un rol determinant în modelarea carierei sale.

În 1973, Powell a fost trimis în Coreea de Sud cu funcția de comandant al Batalionului I, Corpul 32 Infanterie. Din această funcție a soluționat probleme grave legate de moralul și disciplina soldaților, datorate abuzului de droguri și tensiunilor rasiale. După o perioadă încununată de succes, s-a întors în Statele Unite la Universitatea Națională de Aparare a SUA – Colegiul Național de Război și la Pentagon, unde a primit gradul de colonel. În 1976 i-a fost încredințată comanda Brigăzii II a Diviziei 101 Aeropurtate.

A lucrat apoi ca asistent șef pe probleme militare al locțiitorului secretarului apărării la Pentagon, perioadă în care a fost avansat la gradul de general de brigadă. Și-a continuat ascensiunea ca locțiitor al comandantului de divizie pentru operații și pregătire în cadrul Diviziei 4 de Infanterie, la Fort Carson, Colorado.

Astăzi, Powell poate spune că cele mai fericite momente ale sale au fost cele petrecute pe câmpul de luptă, când se afla la comanda sau în rândul diviziilor forțelor terestre. Dar succesul de care se bucurase în anticamerele puterii – și capacitatea sa de a trezi admirația unor oameni cum ar fi Caspar Weinberger și Frank Carlucci – erau aproape o garanție a revenirii sale la Washington, unde avea să joace un rol important în administrația Reagan. În perioada 1983 – 1986, Powell a lucrat ca asistent șef pe probleme militare al lui Weinberger.

În 1986, cu ocazia avansării sale la gradul de general locotenent, Powell a fost numit la comanda Corpului V localizat în Frankfurt, Germania. Din nou, comanda efectivă în teatrul de operațiuni i-a oferit o satisfacție deosebită, dar misiunea respectivă a fost de scurtă durată. Frank Carlucci, din noua sa poziție de consilier al lui Reagan pe probleme de securitate

națională, l-a chemat pe Powell pentru a-i fi locțiitor. Când Carlucci a fost promovat în funcția de secretar al apărării în 1987, la pensionarea lui Weinberger, Powell a fost numit consilier pe probleme de securitate națională.

În 1989 a devenit general cu patru stele, iar președintele George H.W. Bush l-a numit Președintele Comitetului întrunit al Șefilor de State Majore. Powell a fost cel mai tânăr ofițer și primul afroamerican desemnat într-o astfel de funcție. A fost șef al Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major între 1989 și 1993, în timpul mandatelor prezidențiale ale lui Bush și Clinton.

În septembrie 1993, s-a retras din viața militară cu toate onorurile. De-a lungul carierei, nu numai că a comandat personal de la pluton la corp de armată, dar a fost și un actor cheie în conducerea forțelor militare americane în războaie, conflicte regionale și în coordonarea eforturilor umanitare. A avut o influență crucială în definirea politicii externe și militare a Statelor Unite pentru mai bine de un deceniu. Influența sa a fost atât de mare în sferele puterii, încât doi candidați la președinție (George Bush Senior și Ross Perot) l-au nominalizat ca potențial viitor președinte în timpul dezbaterilor prezidențiale din 1992, iar politicieni din ambele partide l-au îndemnat să candideze la alegerile prezidențiale din 1996. Powell a refuzat, menționând (printre alți factori) grijile pe care și le-ar face familia dacă ar lua o astfel de hotărâre.

Între 1993 și 2000, în aparență anii săi de pensie, Powell a fost una dintre personalitățile publice cele mai căutate din lume. A fost membru al Consiliului de administrație al Gulfstream Aerospace, AOL și al Universității Howard și a fost de asemenea președinte al fundației non-profit „Promisiunea Americii”, pe care el însuși a inițiat-o pentru a-i ajuta pe copiii *instituționalizați* să devină oameni de caracter, competenți și încrezători în viitor.

Ar fi nedrept să omit, chiar și într-o scurtă schiță biografică, lista onorurilor și distincțiilor care i-au fost conferite lui Colin Powell. Printre distincțiile militare se numără Medalia pentru Servicii Deosebite în Slujba Apărării, Medalia pentru Servicii Deosebite în cadrul Forțelor Terestre, Medalia pentru Servicii Excepționale în Slujba Apărării, Steaua de Bronz, câteva Inimi Purpurii, Legiunea de Merit, Medalia Militară și o distincție din partea secretarului apărării. Distincțiile civile includ două Medalii

Prezidențiale în Sprijinul Libertății, Medalia pentru Servicii în Slujba Cetății din partea președintelui, Medalia de Aur a Congresului, Medalia pentru Servicii Deosebite conferită de Secretarul de stat și un titlu de doctor onorific din partea Universității Yeshiva.

Pe 16 decembrie 2000, președintele George W. Bush l-a numit secretar de stat. După ce numirea a fost confirmată în unanimitate de Senat, Powell a depus jurământul ca cel de-al cincizeci și șaselea secretar de stat al SUA în data de 20 ianuarie 2001.

## DE CE O CARTE DESPRE „SECRETELE CONDUCERII” LUI COLIN POWELL?

În anii de pensionare, deși ocupat, Colin Powell a găsit răgazul să-și scrie autobiografia, o excelentă retrospectivă a vieții sale, mai ales din perioada de dinainte de 1995. (Mă voi opri, ceva mai târziu, mai îndeaproape asupra acestei cărți, pe care a numit-o „Călătoria mea americană”). Despre Colin Powell s-au scris în total mai bine de douăzeci de cărți. Drept urmare, se ridică întrebarea – de ce mai era nevoie de încă una? De ce este aceasta diferită?

În primul rând cel mai important aspect este acela că această carte ***nu*** este o biografie. Este o carte despre ***conducere*** – acel tip de conducere practică, ilustrat de Powell, bazat pe oameni și îndatoriri și pe care, de-a lungul carierei sale, acesta l-a transpus într-o activitate caracterizată prin excelență și reușită. Speranța și convingerea mea este că, indiferent dacă aveți o mică afacere de familie sau conduceți o corporație, o unitate a Gărzii Naționale sau asociația locală de părinți și profesori, veți avea de câștigat dacă aplicați aceste principii.

Permiteți-mi să vă prezint succint felul în care Powell a ajuns figura centrală a acestei cărți. În calitatea mea de profesor și consultant, am avut norocul să lucrez cu mai mulți oameni de afaceri remarcabili. Datorită acestei experiențe, am putut constata care sunt calitățile constitutive (dar nu și cele favorizante) ale unei guvernări eficiente. Analizând personalitatea lui Colin Powell și ideile acestuia, am căpătat convingerea că acesta a îmbrățișat – și chiar mai mult – ***a pus în practică*** multe dintre hărțile mentale, deprinderile decizionale și alte practici caracteristice pentru o conducere eficientă. M-am hotărât să scriu această carte tocmai pentru că doresc să vi le împărtășesc.

Îl cunosc pe Colin Powell din 1996, când am vorbit de la aceeași tribună în fața a o mie de oameni, la o conferință a bancherilor sponsorizată de IBM. Presupun că eram un fel de număr de încălzire pentru Colin Powell, ceea ce a constituit un bun prilej pentru mine de a-l urmări pe fostul șef al Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major și de a asculta cu atenție ce avea de spus. Era spiritual, erudit, profund, avea o mare ușurință în exprimare și tendința de a-și minimaliza meritele. Era, într-un cuvânt, un

om impresionant.

Impresia puternică pe care mi-a produs-o atunci m-a motivat să-i citesc autobiografia intitulată „Călătoria mea americană”. Cartea era nu numai foarte bine scrisă și o plăcere de citit, dar mi-a oferit și o neașteptată răsplată profesională. Pe măsură ce o citeam, am început să fiu atent la principiile și cuvintele care stăteau la baza filosofiei de guvernare a lui Powell. În momentul în care am terminat-o, am fost tentat să arunc toate celelalte cărți despre arta conducerii pe care le aveam în bibliotecă.

În timp, am condensat aceste note în 18 „bijuterii marca Powell” și le-am prezentat ca principii de conducere în articolul meu lunar din numărul pe luna decembrie 1996 al „Management Review”. Pentru fiecare principiu de guvernare am scris unul sau două paragrafe în care reflectam asupra felului în care acel principiu ar putea fi aplicat în cazul unei companii. Dat fiind că Powell fusese Președintele Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major, mi-am intitulat articolul ***„Citându-l pe președintele Powell: mic tratat de guvernare***”, inspirat din ***Citându-l pe președintele Mao.*** Ulterior, broșura a devenit cunoscută mai ales cu numele de „Tratatul de guvernare al lui Colin Powell”. Dacă doriți să îl citiți, acesta este prezentat în anexa aceastui volum.

Mi s-a părut politicos să-i trimit lui Powell o copie a articolului respectiv. Mi-a comunicat că l-a citit cu plăcere și m-a încurajat să îl folosesc în activitatea mea de consultanță și cercetare. Eram încântat că reușisem să stabilesc o relație cu Powell și mulțumit că fusese de acord să-mi ***scrie câteva rânduri*** pe o carte anterioară. Dar aveam convingerea că episodul cu tratatul de guvernare era încheiat.

Mă înșelam, așa cum s-a dovedit ulterior. În 1999, Powell mi-a dat telefon și m-a întrebat: „Ai idee ce agitație a stârnit articolul tău?” E adevărat că primisem numeroase solicitări de retipărire a articolului (pe care bineînțeles că le onorasem). Numai că Powell îmi spunea acum ceva cu totul diferit. Se pare că articolul era reprodus și circulat dintr-o parte într-alta prin ministere, baze militare, birouri ale multor companii care îl invitaseră să le explice.

Într-adevăr, la scurt timp după conversația noastră, numărul solicitărilor de retipărire a crescut alarmant. În fiecare zi găseam cereri proaspete pe email, multe din partea unor companii serioase și a unor organizații guvernamentale din toată lumea. Iar acesta nu era decât vârful aisbergului.

Asistentul meu descoperise peste 40 de pagini de internet în care tratatul era prezentat ca articol special.

Publicații naționale, cum ar fi *U.S. News & World Report,* au scris despre Tratat, citând unul sau mai multe secrete de conducere menționate acolo. *Wall Street Journal* se ocupase de asemenea de articol, într-un material de primă pagină apărut în martie 2001. Powell mi-a scris să-mi spună că la începutul primei sale reuniuni NATO în calitate de secretar de stat, colegii europeni aduseseră articolul cu ei. Am primit de la colegi prezentări Powerpoint ale unor companii în care se regăseau extrase din textul tratatului, în multe dintre acestea, tratatul devenise un text de referință în organizarea de seminarii și cursuri de pregătire.

Am început să primesc cereri în care eram invitat să scriu un tratat mai cuprinzător. În cele din urmă, toate aceste solicitări au constituit impulsul de la care a pornit această carte. Secretele modului în care conduce Powell au ca punct de pornire „Tratatul de guvernare a lui Colin Powell. Numai că, de această dată, în loc să includ unul – două paragrafe concise cu comentarii la fiecare principiu, am dedicat fiecăruia un capitol întreg. Am încercat, de asemenea, să aduc cu titlu de completare exemple de metode de conducere și situații împrumutate din sectorul privat, în ideea de a clarifica suplimentar felul în care aceste principii de conducere pot fi aplicate într-un mediu de afaceri. Prin urmare, aceasta este o carte despre conducere, printre multe alte cărți dedicate aceluiași subiect. Dar consider că veți găsi aici un material mai bogat și mai sensibil la aspectele practice decât multe alte cărți despre conducere. Și argumentele pe care mă sprijin în această afirmație sunt două. În primul rând, cartea se bazează, desigur, pe evenimente din viața lui Powell și pe înțelepciunea pe care a știut să o extragă din acestea, reprezentând într-adevăr un bogat îndrumar de viață. În al doilea rând, în comentariile pe care le-am inclus, am încercat să nu enumăr generalități pedante sau banalități. Dimpotrivă, m-am concentrat asupra chestiunilor practice esențiale, asupra aplicării efective a conducerii în viața reală.

## CE ESTE ACEASTĂ CARTE – ȘI CE NU ESTE

De la bun început, aș dori să fac unele comentarii punctuale legate de ceea ce își propune să fie această carte și ce nu.

**1. Această carte nu este o biografie.** Cu riscul de a mă repeta, acestă carte nu este despre viața și personalitatea lui Colin Powell. Este, în schimb, o carte despre guvernare în care Powell este sursa și modelul care au stat la baza acestor principii, în încercarea de a le pune în aplicare în orice context, fie el corporativ, guvernamental sau al unei organizații non-profit.

**2. Aceasta nu este o carte a lui Colin Powell.** Și pentru că am fost întrebat deseori care a fost implicarea lui Powell în elaborarea acestui manuscris, aș dori să fac precizările cuvenite. Relația mea cu Powell poate fi descrisă ca fiind în același timp o relație de prietenie și una profesională. În ultimii ani, ne-am trimis scrisori, documente, emailuri, voicemailuri, în principal pe tema conducerii. Powell mi-a urat succes în elaborarea acestei cărți, dar nu a contribuit în niciun fel la redactarea ei.

Sunt autorul exclusiv al cărții și îmi asum pe deplin responsabilitatea în ceea ce privește conținutul acesteia. M-am inspirat pentru a pregăti această carte dintr-o gamă largă de surse originale și indirecte, ca de exemplu informații directe oferite de Powell, articole de revistă, cărți, pagini de internet, discursuri și alte documente. Am interpretat aceste materiale prin prisma intuițiilor dobândite în cei 20 de ani de activitate de consultanță și cercetare în care am lucrat cu lideri din toată lumea.

**3. Această carte nu se vrea a fi un tribut adus lui Colin Powell.** Este incontestabil că îl respect, îl admir și am o simpatie deosebită față de acesta. Dar această lucrare nu este o hagiografie. Powell are atât critici, cât și detractori, iar opiniile acestora sunt incluse în capitolele ce urmează.

Unii dintre cei care îl critică susțin că s-a lăsat convins mult prea ușor să recurgă la forța militară, alții din contră, îl acuză pentru că s-a opus unei intervenții militare. Unii insistă mai mult asupra personalității lui Powell, comandantul și organizatorul, pretinzând că nu este destul de autoritar, că se lasă marginalizat de rivali mai agresivi și că este mai degrabă un „tip făcut pentru chestiuni tactice” decât un inovator și un vizionar. Unii critici l-au descris ca fiind indecis, prea conciliant, excesiv de prudent și puțin dispus să se expună riscurilor. Această carte nu își propune să fie un

rechizitoriu împotriva sau o apologie a lui Powell. Am scris această carte cu intenția de a pune în lumină stilul de guvernare al lui Powell și de a-mi ajuta cititorii să aplice metodele verificate de acesta în cadrul unor organizații confruntate cu situații dintre cele mai complexe.

**4. Este o carte destinată unui public larg și divers.** Nu e nevoie să fiți director executiv, vicepreședinte sau locotenent-colonel pentru a fi interesați de această carte. Indiferent de gradul sau statutul pe care îl dețineți, consider că veți aprecia înțelepciunea acestei cărți pe care o veți putea aplica apoi condițiilor și contextului specific în care vă găsiți.

**5. Cuprinde mai multe teme recurente.** Am conceput cartea astfel încât fiecare capitol poate fi considerat o lecție independentă de celelalte, de sine stătătoare. Cititorul poate, prin urmare, să parcurgă capitolele în ordine, sau poate citi oricare capitol separat. Fiecare capitol are un nucleu didactic distinct. Pe de altă parte, sunt câteva teme la care am revenit în dorința de a sublinia cele mai importante mesaje.

**6. Este o carte despre conducere „testată pe teren".** Este o carte construită în jurul cuvintelor, înțelepciunii și filosofiei lui Colin Powell, dar intenția și domeniul său sunt mai largi. Am testat intuițiile lui, Powell aplicându-le activității altor experți și lideri care au cercetat subiectul. Consider că rezultatul acestora se constituie într-un set de idei verificate și care decurg firesc atât dintr-o cercetare sistematică, cât și din experiența de viață a lui Powell.

Permiteți-mi să închei acest prolog așa cum l-am început. Lumea în care trăim s-a transformat, în feluri pe care poate abia începem să le înțelegem. Ce putem afirma cu siguranță este că, în viața publică, dar și în cea privată, vom avea nevoie de lideri puternici și eficienți care să aibă curajul să meargă înainte. Vom avea nevoie de astfel de lideri la toate nivelurile, în cele mai diverse funcții. Dacă aspirați să deveniți un astfel de lider, sper că această carte vă va ajuta. Iar dacă sunteți deja unul dintre acești lider și vă întrebați cu îngrijorare de unde o să vă alegeți succesorii, sper că această carte vă va ajuta să îi formați.

Colin Powell are propria definiție a unei bune conduceri. Conform spuselor sale:

***„Conducerea este arta de a face mai mult decât știința managementului spune că e posibil".***

# Partea I. POWELL PROVOCATORUL

## Capitolul 1. SĂ ȘTII CÂND SĂ FII DUR

*„Responsabilitatea presupune uneori duritate. A fi responsabil înseamnă uneori să scoți oamenii din sărite. “*

Colin Powell, ieri cel mai aclamat militar al națiunii, azi cel mai aclamat om de stat, este înainte de toate un *gentleman.* Este de o politețe desăvârșită – întruchiparea amabilității. Aș fi surprins dacă ar aproba vreodată stilurile manageriale ale lui Darth Vader („Războiul Stelelor”) sau Al Dunlap („Fierăstrău" care se află în spatele dezmembrării atâtor companii). Pe scurt, pe Powell nu îl interesează să intimideze oamenii. De ce? Pentru că, pe lângă faptul că este un gentleman, este convins că oamenii speriați nu au inițiativă și nu-și asumă responsabilități, fapt pentru care organizațiile din care fac parte au de suferit.

Și totuși, același Colin Powell poate să se înfurie, și chiar foarte tare, atunci când este vorba despre organizarea ireproșabilă. Explicația pe care o oferă acestei aparente contradicții este lapidară: „Responsabilitatea presupune uneori duritate”. Vă propun să examinăm mai îndeaproape felul în care comportamentul personal al lui Powell ca gentleman și om de echipă se îmbină cu responsabilitatea de lider. Totodată, vă invit să înțelegem mai exact realitățile organizaționale la care se referă acesta când vorbește despre „duritate”.

### NU POŢI MULŢUMI PE TOATĂ LUMEA

O conducere eficientă include un spectru larg de responsabilități și se exercită în timp. În cadrul unei organizații cu o mare varietate de oameni angajați într-o multitudine de activități (în același timp sau în succesiune), conducătorul este cel care încurajează performanța și asigură bunăstarea grupului. Este un proces complicat. Chiar dacă acesta reușește să mulțumească astăzi pe toată lumea, întotdeauna se va găsi un nemulțumit. Un conducător nu poate pur și simplu să mulțumească pe toată lumea tot timpul.

*Să scoți oamenii din sărite este o trăsătură inerentă statutului de lider.*

*Așa cum înțelesesem cu mult timp în urmă,… binele organizației are câștig de cauză înfața sentimentelor oamenilor.*

Conducătorul nu este câștigătorul unui concurs de popularitate. Dacă încerci să nu jignești pe nimeni sau să fii plăcut de toată lumea, vei cădea în mediocritate. De ce? Pentru că liderii care se tem să-i scoată pe oameni din sărite vor șovăi și vor amâna luarea unei decizii dificile. Liderii care sunt interesați mai mult să fie plăcuți decât să fie *eficienți* nu vor fi în stare să-i înfrunte pe cei care trebuie înfruntați, nu vor ști să ofere recompense în funcție de performanță, nu vor acționa împotriva status quo-ului și, implicit, necontestând tradiția, vor afecta credibilitatea și performanțele organizației din care provin.

Powell a învățat acest lucru când s-a aflat pentru prima oară într-o funcție de conducere în calitate de comandant de companie al Pershing Rifles, societatea militară din cadrul ROTC de la City College, New York. Toate societățile ROTC din cadrul Colegiului (ca și programele coordonate de ROTC în regiune) se întreceau în fiecare an într-o competiție regională pentru a câștiga un număr de premii. Powell spera ca cei de la Pershing Rifles să câștige atât întrecerea obișnuită, cât și exercițiul *special/acrobatic* de instrucție din cadrul competiției regionale. Pe măsură ce se apropia ziua competiției, i-au ajuns la urechi comentarii descurajante cu privire la studentul pe care îl selectase să conducă exercițiul de instrucție acrobatic. I s-a spus că acesta avea necazuri în dragoste și nu era în cea mai bună formă.

Problema lui Powell era că avea o relație de prietenie cu studentul respectiv și, deși i-a pomenit acestuia despre lucrurile răutăcioase pe care le auzise, a hotărât să-l mențină în poziția de conducător. Așa cum era de așteptat, Pershing Rifles a pierdut întrecerea specială – deși au câștigat exercițiul de instrucție obișnuit sub conducerea lui Powell – iar Powell a înțeles că deoarece nu îl înlocuise pe prietenul său din poziția de comandă, pierduseră a doua medalie.

Aceasta este o chestiune mai profundă și cu efecte mai insidioase decât o problemă de resurse umane. Organizațiile, ca și oamenii, se înțepenesc în rutină. Pe măsură ce mediul se schimbă continuu în jur, – noi tehnologii, noi cifre demografice, noi concurenți, noi așteptări din partea consumatorilor și așa mai departe –, organizațiile se perimează. Sisteme, proceduri, culturi sunt anchilozate. Oamenii au un sentiment de confort când se confruntă cu lucruri știute și resping tot ce le este nefamiliar. Apare conceptul de *„inventat altundeva“*, iar organizația se complace într-un

confort călduț, cu fața spre trecut. O anumită aderență la ceea ce a fost și rigiditatea devin inextricabil legate de activitatea organizației.

Aceasta este o mare problemă și este unul din motivele pentru care mai mult de jumătate din primele 500 cele mai bogate companii în clasamentul din 1980 au dispărut. Erau mari, puternice și bogate în resurse – și totuși nu s-au adaptat. Ideile noi și cu impact au fost lansate de concurenții lor mai agili și mai bătăioși. Acum câțiva ani, vicepreședintele uneia dintre aceste companii amenințată cu disoluția mi-a spus cu tristețe că organizația sa era în pragul colapsului financiar în primul rând datorită unui lucru: „Avem în spate ani de tradiție, neatinși de progres". Carly Fiorina a mărturisit că încerca același sentiment la un an după ce i se încredințase conducerea HP în 1999, descriind ca cea mai mare provocare la adresa companiei o cultură marcată de „o birocrație aristocratică a *prerogativelor* și consensului".

Acesta este mediul pe care Colin Powell, cu politețea sa nedezmințită, dorește să-l smulgă din rădăcini în numele binelui general.

*Voi fi sincer. Din când în când vă voi duce la capătul răbdării.*

## SCHIMBAREA IRITĂ

Cum cariera lui Powell este străbătută de *schimbări,* schimbarea este un element cheie al acestei cărți. Așa cum vom vedea, faptul că lucrurile se schimbă îi deranjează pe mulți. Adevărul este, însă că schimbarea exterioară este un fenomen *endemic, prolific și de nestăpânit.* Într-un asemenea context, un bun lider este cel care sfidează înțelepciunea convențională. Este cel care pune întrebări de genul „ce-ar fi dacă?" și „de ce nu?" Un astfel de lider stimulează un climat propice experimentărilor, încurajează inovația și răsplătește competența. Și, inerent, îi scoate pe unii din sărite.

Să luăm numai în considerare ritmul accelerat al schimbărilor din ultimul deceniu. Până prin 1995, puțini erau cei care foloseau emailul și încă și mai puțini cei care știau de existența internetului. Afacerile se derulau cu ajutorul telefonului, faxului și a Fedex-ului. Apoi lumea a cunoscut o mutație dramatică. În fața noii realități, unii s-au încăpățânat să se opună. Iată comentariul lui Powell pe marginea acestui subiect – tendința anumitor oameni de a respinge noile realități ale erei digitale, arătându-se

refractari noilor tehnologii pe care aceasta le punea în circulație:

*Pariez că nu există organizație în care să nu găsești pe cineva care să-ți spună... Știu ce ai făcut în ultimii cincisprezece ani și n-o să te las să-mi strici planurile.*

Și e perfect adevărat. Iar rolul conducătorului este, în această situație, acela de a învinge inerția instituțională (și individuală). Contestarea status quo-ului determină mai mereu iritare. E, de fapt, cel mai bun indicator că liderul este pe drumul cel bun.

## PARADOXUL CONSENSULUI

E momentul să numesc acum un alt factor. Powell este un om de echipă și e primul care susține că rolul conducătorului este de a genera consens în cadrul organizației. Cum se îmbină însă acest lucru cu faptul că liderul nu se teme să-i scoată pe unii din sărite?

Răspunsul apare în definiția pe care Powell o dă *consensului* și felului în care conducătorul trebuie să înțeleagă ideea de consens. Altfel spus, acest lucru înseamnă că respectivul conducător nu înțelege consensul ca încă un lucru care poate fi supus votului sau care poate fi concentrat într-o formulă de genul „hai să întoarcem problema pe toate fețele, poate într-un târziu ne declarăm mulțumiți". Este, poate, o procedură democratică, dar Powell o vede ca o abdicare de la responsabilități. Powell are o formulă proprie pentru a obține și a folosi consensul.

În primul rând, prezintă extrem de clar direcția generală pe care vrea să o imprime organizației. Când a preluat Departamentul de Stat, de exemplu, a exprimat felul în care vede lucrurile în termeni simpli și convingători. Era hotărât, să transforme Departamentul într-o organizație deschisă, colegială și descentralizată (astfel încât personalul din teren să poată lua decizii cheie), rapidă, capabilă să valorifice posibilitățile internetului, „fără granițe" (care să permită interconectarea grupurilor și a funcțiilor și partajarea ideilor și resurselor între acestea), deschisă confruntărilor dar într-o manieră constructivă (un mediu în care câștigă cea mai bună idee), coerentă în executarea activităților și – cel mai important lucru – *bazată pe performanță* (nu pe încurajarea nepotismului).

După ce și-a exprimat aceste speranțe, Powell i-a mobilizat pe toți în acest proiect. Toată lumea a fost nevoită să se implice activ. După ce a

formulat aceste „exigențe simple” (sunt chiar cuvintele lui) într-un discurs ținut în fața personalului Departamentului de Stat, la scurt timp după preluarea conducerii, a declarat: *„Vreau să participați cu toții”.* Era în același timp o invitație și o exigență.

Dar formularea clară a scopului și principiul participării inclusive sunt numai condiții în obținerea consensului și a succesului în cadrul organizației. De aceea, indiferent de context, Powell consideră o prioritate personală *asigurarea resurselor necesare pentru ca oamenii să poată concura cu succes în noua configurație.* De exemplu, două dintre primele sale hotărâri în noua funcție se refereau la conectarea la internet a tuturor membrilor personalului și la pregătirea suplimentară a celor care lucrează în serviciile externe. În primul său discurs important în cadrul Departamentului de Stat, le-a spus celor adunați: „O *să lupt pentru voi. O să fac tot ce-mi stă în putere să vă fac munca mai ușoară*“. Era o temă la care făcuse referire, folosind aproape aceleași cuvinte, în câteva dintre funcțiile sale anterioare.

În același timp, Powell se străduiește să câștige loialitatea fiecărui membru al echipei sale. Are grijă să nu împingă limitele prea mult astfel încât să amenințe fragilul consens obținut. „Toată lumea vrea să reorganizez departamentul”, mi-a scris la scurt timp după ce preluase conducerea, „dar nu am de gând să încep reorganizarea înainte să-i am pe toți de partea mea, încrezători în conducerea mea”.

Prin urmare, Powell este foarte calculat și metodic în felul în care introduce schimbările în cadrul organizației. Chiar și când își planifică agenda și pune în mișcare restructurarea, petrece foarte mult timp ascultând, învățând și implicând oamenii în procesul de schimbare. Și face acest lucru pentru că vrea să știe mai multe – temă la care vom reveni într-unul din capitolele următoare. Dar procedează astfel și pentru că vrea ca angajații săi să înțeleagă mai bine rațiunile și mecanismele realizării schimbării, să obțină contribuția și participarea acestora, să le ridice moralul și să le câștige încrederea. Iar toate acestea formează temelia unor schimbări și mai ambițioase în viitor. Argumentul lui Powell este acela că schimbarea nu se obține imediat. Este, dimpotrivă, un proces continuu, dinamic, care trebuie înțeles și acceptat. Sarcina conducătorului este să orienteze și să construiască *temelia* pentru o schimbare de durată.

Nu vă închipuiți însă că Powell este dispus să aștepte răbdător ca fiecare

să-și dea acordul și să se declare pregătit pentru schimbare. Să nu ne amăgim: unii nu vor fi *niciodată* pregătiți. Unele situații sunt mult prea sumbre sau mult prea disperate ca să permită un proces gradual. În astfel de cazuri, așa cum vom putea constata în capitolele următoare, Powell este dispus să *se forțeze schimbarea cu orice risc.*

În calitatea sa de ofițer superior, de exemplu, a avut curajul să ia conducerea și să îmbrățișeze public politici menite să zdruncine și să transforme armata Statelor Unite la sfârșitul Războiului Rece. E greu de imaginat o poziție publică care să-i enerveze mai tare pe cei care au interes să mențină vechea organizare – dintre care o parte chiar sub comanda lui.

Prin urmare, încercați să obțineți consensul, dar fiți pregătiți să mergeți cu hotărâre înainte (cu riscul de a scoate pe unii din sărite) atunci când interesul organizației o cere. „Sunt situații în care conducătorii trebuie să acționeze", afirmă Secretarul Apărării, Donald Rumsfeld, colegul lui Powell în cabinetul Bush, „chiar dacă publicul nu este pregătit".

*Nu sunt pregătit să fac prea multe compromisuri. Vine o vreme când spun doar: „Dă-i drumul!"*

Prin urmare, chiar dacă știe că va irita încercând să impună schimbarea și criteriul performanței, Powell muncește îndârjit să obțină consensul în ceea ce privește aceste puncte de pe agenda lui. Un bun conducător nu e stânjenit de un astfel de paradox.

## PE CINE SĂ NU SCOŢI DIN SĂRITE

Mai este un corolar semnificativ la a ști să-i „scoți pe oameni din sărite după modelul Powell" care trebuie luat în considerare: *un bun conducător se asigură că irită pe cine trebuie și numai pe aceia.* Într-o formulare mai optimistă, Powell consideră că *un bun conducător are permanent grijă ca cei mai buni oameni ai săi să fie mulțumiți.*

Cu orice ocazie, Powell își reiterează convingerea că *oamenii* – și nu planurile, sistemele, structurile sau bugetele – sunt cei care determină în ultimă instanță succesul sau insuccesul unei organizații. Cele mai bune idei pornesc de la oamenii de calitate. Ei sunt cei care inițiază cele mai bune proiecte de acțiune și tot ei sunt cei care pun în aplicare aceste proiecte mai bine ca oricine altcineva.

Or nu-i poți atrage, păstra și inspira pe acești oameni remarcabili dacă îi tratezi pe toți la fel. Trebuie să *faci diferențe.* Aceasta presupune nu numai să-i răsplătești pe cei mai competenți dintre ei, ci și să refuzi să-i menajezi pe cei slabi. În mai multe rânduri, Powell a avut necazuri atunci când era comandant, pentru că acorda greu medalii și onoruri unei părți importante a trupelor din comanda sa. E drept, erau *competenți* dar, în viziunea lui Powell, niciunul nu *excela.* Powell considera că medaliile nu ar trebui să fie o monedă comună, așa cum deveniseră în timpul războiului din Vietnam. Panglicile, stelele și laudele trebuie să fie exclusiv rezervate celor care meritau cu adevărat.

*Inflația depreciază monedele și medaliile*

Cei mai buni oamenii pe care îi aveți sunt cei care vă sprijină agenda și *dau rezultate.* Sunt oameni care au exigențe mai mari și merită mai mult, fie că recompensele iau forma unor bonificații suplimentare, distincții, promovări, lucrul la proiecte importante sau posibilități de dezvoltare personală. Dacă nu primesc ceea ce așteaptă și merită, sunt descurajați, își pierd motivația, devin cinici. Pentru că sunt un capital bun pe piață, sunt cei dintâi care își actualizează cv-urile în momentul în care sunt nemulțumiți. Iar în cazul organizațiilor care încearcă să concureze astăzi pe piața cunoștințelor, acest lucru poate însemna începutul dezastrului.

Desigur, aceasta nu este o situație cu sumă nulă. În cazul – destul de improbabil – în care toți membrii unei organizații sprijină efectiv și contribuie activ la realizarea agendei, atunci într-adevăr fiecare dintre ei e îndreptățit să primească recompense considerabile. Dar, de cele mai multe ori, a acorda măriri, prime în procente sau astfel de stimulente la toate nivelurile organizației trădează nehotărâre din partea conducerii. Chiar de la începutul mandatului său ca secretar de stat, Powell a subliniat faptul că principiul competenței primează. Prin urmare, cei care au performanțe deosebite trebuie recompensați corespunzător, iar cei ale căror rezultate sunt mai slabe trebuie *luați În evidență, incluși în procesul de reorganizare* sau îndepărtați.

Ce se întâmplă însă dacă cei care au performanțe mai slabe nu reușesc să-și corecteze deficiențele și, în ciuda eforturilor conducătorului de a-i ajuta să-și îmbunătățească performanțele, sunt nemulțumiți de faptul că

primesc recompense mai puțin generoase? Sunt riscuri care trebuie asumate. Să iriți astfel de oameni poate fi benefic pentru organizație. Dacă pleacă, acest lucru ar putea să fie în interesul organizației. Dacă rămân, oamenii cu adevărat competenți vor sfârși prin a pleca și organizația va avea de suferit. Powell, în ciuda politeții sale, nu ezită să îi „țină sub presiune" pe cei cu competențe mai slabe.

*Dacă aveți performanțe bune, ne vom înțelege bine. Dacă nu, o să trebuiască să mă convingeți.*

Pe câmpul de luptă, distincția pe care un comandant o face între performanță și mediocritate poate fi egală cu distanța dintre victorie și înfrângere, ceea ce explică, poate, de ce Powell este atât de intransigent în atitudinea sa. Pentru un președinte înțelept de companie, această distincție poate însemna diferența dintre succes și faliment.

Acesta este și motivul pentru care directorii executivi ai unor companii de succes cum ar fi Jack Welch de la GE, Scott McNealy de la Sun Microsystems și Steve Ballmer de la Microsoft sunt exigenți în special în trei privințe: (1) în ceea ce privește asigurarea de resurse și oportunități; (2) recompensarea corespunzătoare a celor mai buni oameni; (3) îndepărtarea celor care au performanțe foarte slabe.

Grija lui Powell de a evalua și de a răsplăti performanța este atât de puternică, încât nu ezită să o ridice deasupra oricăror alte considerente, chiar și când e vorba despre aspecte sensibile din punct de vedere politic. De exemplu, în cadrul unui forum public la Departamentul de Stat, un angajat l-a întrebat fără menajamente pe Powell cum promovează diversitatea. Răspunsul lui Powell a fost la fel de direct:

*Voi examina coeficientul de promovare. Voi observa ce se întâmplă pe măsură ce avansăm spre vârful piramidei, pentru a mă asigura că nu există elemente de discriminare instituțională și că performanța este singurul criteriu de promovare. Dar, în același timp, nu o să tolerez promovarea în numele principiului diversității. De aceea, este nevoie să lărgim plaja de posibilități la început, astfel încât performanța să susțină promovarea.*

## ESTE ESENŢIAL „SĂ STĂPÂNEŞTI FURIA" DACĂ VREI SĂ Al SUCCES

După atacurile teroriste din 11 septembrie de la New York și Washington, președintele Bush și cabinetul acestuia – conducătorii națiunii – au fost confruntați cu o situație extrem de dificilă. Indiferent de planul de acțiune ales, și-ar fi atras, aproape inevitabil, furia unei părți importante a populației, din țară sau din afara acesteia.

Un bun conducător, indiferent de organizația din care face parte, știe că aceasta este o dilemă fără scăpare. Orice decizie importantă a conducerii riscă să înfurie pe cineva.

În plus, cu cât condițiile cărora trebuie să le facă față organizația sunt mai solicitante, cu atât mai mult este nevoie de decizii îndrăznețe din partea conducătorului. Cu cât decizia este mai îndrăzneață, cu atât aceasta riscă să zdruncine status-quo-ul. Cu cât zdruncină mai puternic status-quo-ul, cu atât probabilitatea este mai mare ca unii (sau mulți) să fie deranjați.

Și totuși, când organizația se confruntă cu momente de tensiune și frământări, lipsa unei decizii din partea conducătorului riscă să genereze o nemulțumire generală. (Vă imaginați reacția americanilor dacă echipa lui Bush ar fi dat impresia de șovăială și ambiguitate imediat după 11 septembrie?). Unii ar putea pretinde că cei mai slabi conducători îi scot pe toți din sărite. Dacă un conducător nu insuflă angajaților îndrăzneala și inspirația pe care aceștia (sau cetățenii) le așteaptă, dezamăgirea poate demoraliza o întreagă organizație – indiferent dacă e vorba de o națiune sau o companie.

În primele zile de după tragedia din 11 septembrie, Powell i-a iritat pe unii oameni din administrația Bush, susținând ideea clarificării obiectivelor, chiar și în detrimentul acțiunii imediate. Ce încercăm de fapt să realizăm? O dată definite aceste obiective, vedem ce rol ar putea juca diplomația și strategia militară în realizarea lor?

După aceea, chiar și când coordona intensul efort diplomatic de formare a unei coaliții, nu s-a temut să-și irite potențialii aliați. La 48 de ore de la atacul din 11 septembrie, Powell a dat un telefon președintelui Pakistanului, generalul Pervez Musharraf, și i-a spus direct: „Generale, trebuie să vă hotărâți!”. În următoarele 24 de ore, Powell l-a trimis pe locțiitorul său, Richard Armitage, să-i prezinte lui Musharraf un ultimatum cu șapte puncte în care îi cerea, printre altele, ca Pakistanul să închidă granița cu Afganistanul, să permită accesul reprezentanților SUA la dosarele de informații ale Pakistanului și să permită staționarea forțelor militare

americane pe teritoriul țării. Desigur, administrația Bush a îndulcit somația oferind în schimb ajutor politic și economic, dar ceea ce contează este că Powell nu a ezitat să deranjeze sau să „insulte” pe un potențial aliat vital.

Recentele atacuri teroriste au fost interpretate – în mod corect, cred – ca simptomele unei *schimbări* radicale. E prea devreme să apreciem în ce măsură această schimbare ne va influența viața personală și profesională, dar ce putem afirma cu certitudine este că vom privi lucrurile, provocările și oportunitățile viitoare foarte diferit de modul în care o facem acum. Regulile de angajare s-au schimbat fundamental. Nu va mai fi vorba de „afaceri ca de obicei” în viitorul apropiat.

Mulți directori de companii au ajuns la concluzii similare asupra mediului de afaceri, cu mult înaintea evenimentelor din 11 septembrie. Aceștia au putut constata în mai multe sectoare industriale o disoluție a status quo-ului și o redefinire a regulilor. S-a vorbit mult despre schimbare, devenită de departe cel mai discutat subiect în cadrul întrunirilor entuziaste ale companiilor și în *refugiile puterii* din anii 90.

Un lucru pozitiv, în măsura în care a fost luat în serios. Dar mult prea puțini au fost cei care au recunoscut necesitatea schimbării și au acționat în consecință. Cel mai adesea, s-au adâncit în ceea ce analistul James O’Toole numește „ideologia confortului și tirania obișnuinței”. Cum se explică acest lucru? Răspunsul este, cred eu, unul simplu: factorii care inhibă schimbarea sunt forța obișnuinței, starea de bine pe care ți-o dă confortul, faptul că cei cu funcții de conducere *se tem să îi scoată pe oameni din sărite* în încercarea de a schimba lucrurile în bine.

De multe ori, chiar și în companii care se află la strâmtoare, directorilor le este greu să îi înfrunte fățiș, oricât de constructiv, pe angajații, pe egalii sau pe asociații a căror competență este sub medie și nu mai este în pas cu mersul vremurilor. Mai mult, nu au nici curajul să-i irite contestându-le puterea, promovând oameni noi cu idei diferite și punând cu mândrie în lumină meritele acestora sau mergând până la capăt cu schimbările revoluționare aduse tradiției.

Toți aceștia ar trebui să urmeze exemplul lui Colin Powell. Ar trebui să-și fixeze o agendă clară și să acționeze cu hotărâre dacă acest lucru este spre binele instituției. Ar trebui să aducă permanent precizări, să dea sfaturi și să impulsioneze. Ar trebui să-și înfrunte angajații, egalii sau asociații ale căror performanțe sunt sub medie sau nu mai corespund unui context de

afaceri schimbat. Ar trebui să acorde recompense în mod diferențiat.

Acei directori, care nu sunt în stare să ducă la îndeplinire aceste responsabilități, expun organizația din care fac parte la riscuri enorme. Pentru a nu atrage resentimentele oamenilor, ei nu ridică suficient exigențele de competență, nu stimulează schimbările, atât în ceea ce privește direcția de acțiune, cât și caracterul imperios al acestora, schimbări absolut necesare pentru revitalizarea și succesul organizației lor.

## REZUMAT

Dintr-un anumit punct de vedere, lecția practică pe care și-o pot însuși cei care dețin funcții de conducere este simplă: trebuie să stabilească o agendă clară, revoluționară, să nu se abată de la aceasta, să-i invite pe toți să participe, să le dea posibilitatea de a o influența și adânci, să le ofere oamenilor instrumentele și resursele de care au nevoie pentru a reuși, să fie deschiși și cooperanți, să-i facă pe oameni răspunzători pentru rezultatele obținute și să-i răsplătească după merite. Acestea sunt atributele care definesc responsabilitatea, iar „responsabilitatea presupune uneori duritate”.

Privită dintr-un alt punct de vedere, lecția aceasta este mai profundă. Un bun conducător este cel care nu se ferește să stârnească iritare și nu încearcă să o mascheze, ci o stăpânește. Powell vă poate asigura că atunci când conducătorii încearcă să impună noi direcții, noi atitudini și noi exigențe în ceea ce privește nivelul de performanță, oamenii își vor simți amenințate zonele de confort și își vor pierde calmul. *Or, aceasta este exact ceea ce nu trebuie să se întâmple.*

Și nu în ultimul rând, un bun conducător știe că e mai important să câștige respectul oamenilor cu care lucrează decât să fie plăcut de aceștia și că performanța este mai importantă decât popularitatea. Acestea fiind zise, a câștiga respectul oamenilor și a garanta performanță maximă este calea cea mai sigură prin care poți câștiga loialitate și chiar afecțiune din partea celor din jur. Iar atunci când ceri cuiva să-și asume riscuri pentru tine – în cazul militarilor de exemplu – respectul și performanța sunt într-adevăr resurse indispensabile.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Obțineți performanță și schimbați prioritățile organizației.** Ridicarea nivelului de performanță și contestarea status quo-ului sunt doi factori cheie în obținerea succesului. Ajutați-i și pe alții să facă același lucru. Oferiți oamenilor instrumentele, tehnologia și pregătirea de care au nevoie pentru a-și îmbunătăți competențele și a mări nivelul de implicare personală la nivelul responsabilităților. Ajutați-i pe oameni să renunțe la obișnuință și concepții demodate. Încurajați experimentele și inițiativele inovatoare pentru a înlocui „vechea ordine", încurajați o cultură a curiozității constante și a inovației, în care există din ce în ce mai puține lucruri sacre.
**2. Definiți noile reguli ale jocului și invitați-i pe toți să participe.** Articulați cu claritate o agendă vastă (incluzând priorități, obiective, valori) și puneți la dispoziția oamenilor mijloacele și pregătirea necesară pentru a putea acționa cu autoritate. Insistați ca fiecare să-și asume răspunderea pentru alegerea celor mai bune metode prin care pot fi atinse obiectivele din agendă.
**3. Asigurați-vă că oamenii cu adevărat performanți sunt mai mulțumiți decât cei cu rezultate slabe.** Răsplătiți-i pe cei care demonstrează loialitate față de noua agendă. Nu uitați că acesta nu este un joc cu sumă nulă și că recompensele sunt accesibile oricui atâta vreme cât competența primează. Nu alegeți însă soluția ușoară de a împărți beneficii nediferențiat, indiferent de merite.
**4. Eliminați angajații incompetenți.** Powell, așa cum face orice conducător eficient, îi pune la zid pe cei care nu pot sau nu vor să-și îmbunătățească rezultatele. Organizațiile conduse de o mână de fier nu-și pot permite să tolereze ineficiența, oameni care nu numai că bat pasul pe loc și consumă resurse, dar și stau în calea (sau, mai rău, îi demoralizează) celor cu performanțe reale.
**5. Luați în considerare posibilitatea că, dacă nu scoateți pe nimeni din sărite, poate nu sunteți destul de exigent.** Cred că aceasta este lecția pe care o transmite implicit acest capitol. Iar ostilitățile orientate spre ținte aleatorii nu pot face decât rău. Exemplul lui Powell sugerează că subminarea creatoare a status quo-ului ar trebui să fie un principiu central al conducerii.

## Capitolul 2. PROMOVAREA CONFRUNTĂRII DE IDEI

*„Ziua în care soldații nu te mai asaltează cu problemele lor este ziua în care ai încetat să îi mai conduci.”*

Ca introducere pentru acest capitol, vreau să vă povestesc o întâmplare din timpul unei întâlniri directe pe care am avut-o cu Colin Powell. Întâlnirea a avut loc în primăvara lui 2000, cam cu un an înainte să fie numit secretar de stat. Am ajuns la clădirea respectivă, aflată în Alexandria, Virginia, și am trecut de punctele de control obligatorii. În cele din urmă, am fost invitat în încăperea în care urma să-l întâlnesc pe fostul militar numărul unu al națiunii, aflat atunci în cel de-al șaptelea an a ceea ce el numea eufemistic „pensionare”. De fapt, era o perioadă care nu putea fi numită în niciun caz de pensionare. La acea vreme, coordona activ fundația „Promisiunea Americii”, era membru în consiliile de administrație ale câtorva companii și instituții de înalt prestigiu și era una dintre cele mai vânate persoane publice din lume. Era, după aproape orice standard, o personalitate impresionantă.

Așadar, nu am fost foarte surprins să văd că biroul lui era destul de spațios și că masa de lucru nu era deloc mică. Ce m-a surprins însă a fost iuțeala cu care Powell s-a ridicat de la monumentala piesă de mobilier. A țâșnit în picioare, a înconjurat biroul, mi-a strâns mâna cu căldură și m-a condus într-o cameră micuță de lângă birou. Nu se aflau aici decât o masă mică rotundă și câteva scaune. Ne-am așezat și m-am gândit că orice întâlnire în acest colțișor al biroului său era, cu siguranță, una intimă. Altfel de întâlniri nici nu puteau avea loc aici.

Bănuiala mea s-a dovedit corectă. Am stat în acea cameră, foarte aproape unul de celălalt, purtând o conversație amplă despre istorie, cărți, călătorii, bani, familie – și, bineînțeles, despre conducere. M-am simțit, de la bun început, în largul meu. Acest lucru se datora în parte faptului că era o gazdă foarte primitoare, dar și a impactului pe care l-a avut asupra mea acea masă neobișnuită, în colțișorul acela intim. Datorită lucrurilor din jur am simțit că încep să-l cunosc, că pot vorbi deschis în fața lui.

Lucrurile spuse de Powell în timpul întrevederii mi-au confirmat felul în care percepeam situația. Mi-a explicat că prețuiește și consideră vital un dialog sincer. Când era comandant, dorea ca soldații, indiferent de rang, să

înțeleagă că atunci când se întâlneau cu el, e interesat sincer să știe ce au pe suflet. Era un obicei pe care îl practica și în viața particulară, mi-a spus, și sunt sigur că l-a aplicat și în cadrul Departamentului de Stat.

Un birou masiv, mi-a spus Powell, e o barieră teribilă în calea unei comunicări deschise. De-a lungul carierei sale, întâlnise o mulțime de oameni mărunți care se ascundeau în spatele unor birouri imense. În comparație, o întâlnire la o masă mică, rotundă, transmite un mesaj cu totul diferit; sugerează accesibilitate, egalitate și siguranță și induce încredere.

Cu riscul ca cititorul să înțeleagă din această descriere că mă interesează în mod special mobilierul de birou, aș dori să subliniez faptul că, în opinia mea, o masă este mai mult decât un un ansamblu de bucăți de lemn și cuie. Ce mă interesează este filosofia din spatele acesteia. Masa din biroul lui Powell avea un impact deosebit deoarece conținea principiul central al conducerii: *accesibilitatea.* Altfel spus, comandantul are responsabilitatea de a fi tot timpul abordabil de către trupele sale. Trebuie să le dea acestora posibilitatea de a spune ce au pe suflet fără teama că acest lucru ar putea atrage asupra lor sancțiuni de ordin personal sau administrativ. Și această deschidere poate însemna multe avantaje. În autobiografia sa, Powell povestește cum, pe vremea când era comandant al forțelor terestre, s-a străduit să fie tot timpul accesibil pentru oamenii din subordinea sa. În fiecare după-amiază urma același traseu, pregătindu-se în mod deliberat să fie „încolțit” (e chiar expresia pe care a folosit-o). Nu a durat mult până când cei care aveau probleme au înțeles că aceasta era cea mai bună ocazie de a atrage atenția șefului – și au profitat din plin de această ocazie.

Pe de altă parte, Powell a fost foarte clar în a da de înțeles subordonaților săi direcți că nu încerca să submineze, prin aceste plimbări, lanțul de comandă. Așa cum știa foarte bine, în armată, respectarea lanțului de comandă poate însemna diferența dintre viață și moarte. Era pur și simplu, a subliniat, o modalitate eficientă prin care oamenii puteau da glas lucrurilor care îi frământau și Powell chiar putea să exprime o idee importantă într-o manieră lipsită de conveniențe. Subofițerii și ofițerii inferiori au înțeles mesajul și au încetat să-și mai facă griji în legătură cu această abordare deschisă, posibilă între cei de la baza și vârful piramidei. „În orice caz“, își amintește Powell, aceste „ore de conversații în aer liber le-au dat posibilitatea să se descarce”.

Dar această plimbare zilnică era mai mult decât o supapă de siguranță. Era o oglindire de fiecare zi a felului în care era condusă organizația. După cum a spus Powell:

*Ziua în care soldații nu te mai asaltează cu problemele lor este ziua în care ai încetat să îi mai conduci. E un semn că, fie aceștia nu mai cred că poți să îi ajuți, fie au ajuns la concluzia că nu îți pasă. În ambele cazuri e vorba de un eșec al conducerii.*

Așa cum am sugerat în Capitolul 1, autorul acestor remarci directe nu își face rundele zilnice pentru că vrea să fie cumsecade și nici nu se obligă să dea curs oricărui lucru pe care îl aude. (Nicio organizație nu-și permite să ia în considerare orice idee bună pe care o aude și cu atât mai mult nu ar trebui să se grăbească să urmeze idei neinspirate.) Totodată, așa cum văd eu lucrurile, nici nu se limitează la a răspunde pur și simplu nemulțumirilor imediate ale soldaților. Intenția sa este mai profundă: aceea că trăim într-o economie a cunoașterii globale și, dacă vrea să reușească într-o astfel de societate, un conducător trebuie să ridice piedicile din calea comunicării. Acesta trebuie să încurajeze o comunicare *activă și continuă* a preocupărilor, a observațiilor, a informațiilor, a intuițiilor și a sugestiilor de la și între angajați.

Este nevoie, cu alte cuvinte, de o confruntare semnificativă de idei.

## ÎNCURAJAREA UNUI „SISTEM ZGOMOTOS”

Acum câțiva ani, Powell a făcut următoarea observație:

*Ceea ce va face ca lucrurile să fie cu totul altfel în secolul 21 sunt transformările importante prin care lumea trece transformări care afectează mediul industrial, cel politic și economic… Lumea este remodelată fundamental de revoluția informației și a tehnologiei, care a înlocuit revoluția industrială.*

Într-o astfel de lume, argumentează Powell, *ideile contează.* Ideile pot ridica sau prăbuși imperii. Adresându-se, de exemplu, personalului Departamentului de Stat la începutul anului 2001, Powell a explicat prăbușirea imperiului sovietic în următorii termeni: „I-am învins în lupta ideilor; i-am îngrădit pe câmpul de luptă, dar i-am învins în lupta ideilor. Chiar și în locuri ca Irak sau Iran, sau oriunde altundeva, cred că forța

ideilor este irezistibilă.”

Prin urmare, pentru a avea succes, conducătorii trebuie să se străduiască în mod conștient să fie la curent cu cele mai bune idei ale celor pe care îi conduc. A investit organizația destule resurse în activitatea de recrutare și pregătire a acestor oameni de valoare? Ei bine, atunci, organizația are dreptul să obțină beneficii de pe urma acestei investiții. Conducătorii acesteia trebuie să fie mereu la pândă în căutarea unor idei optime, și cu riscul de a spune o banalitate, acest efort trebuie să implice mai mult decât tradiționala cutie cu sugestii. Conducătorii organizației trebuie să-și folosească toate resursele pentru a stabili punți de comunicare. Să ai o bună vedere frontală e un avantaj dar la fel de importantă este și o vedere periferică. Am stat odată de vorbă cu un conducător care considera că este de datoria lui să „simtă” ce se întâmplă în organizația pe care o conduce.

Marii conducători recurg la acest procedeu și pentru a-și ajuta oamenii să-și exprime problemele. Nu am fost prezent la acele plimbări zilnice pe care le făcea Powell cu oamenii săi, dar sunt sigur că se implica activ în problemele celor care-l „încolțeau”. Am certitudinea că le dădea răspunsuri concrete și nu mă îndoiesc că și aceștia îi răspundeau pe măsură. Prin acest tip de dialog – și, desigur, prin acțiunile mai formale care le urmau – un imbold se transformă într-o inițiativă și un impuls într-o muncă aprigă.

Prin urmare, nu este vorba numai de furnizarea acelei supape de siguranță, pe care am menționat-o anterior, sau numai de o modalitate de a aduna idei. Este, de asemenea, o modalitate de a-i implica pe oameni și a-i îndemna să-și asume responsabilități în a da formă propriilor idei. Deschizând această cale de comunicare, conducătorul poate stimula o mulțime de idei interesante și provocatoare. Dar obiectivul final este acela de a-i inspira pe oamenii din organizație nu numai să-și spună problemele, dar și să caute modalități de rezolvare.

În trecut, mărimea teritoriului unei țări și așezarea acesteia, alături de resursele naturale, erau elementele care îi determinau bogăția și puterea. Până de curând, același lucru putea fi afirmat și despre o companie – dar acest lucru s-a schimbat. În zilele noastre, activele fizice sau financiare ale unei companii îi determină în mai mică măsură succesul decât baza ideatică. Întrebarea crucială este cât de multe idei proaspete, inovatoare, partajate și care pot fi transpuse în practică sunt vehiculate în interiorul

companiilor? Sau, o întrebare la fel de importantă, cât de accesibile sunt aceste idei? Pot să ajungă la suprafață fără să fie epurate, igienizate, stoarse?

Acestea sunt lucrurile pe care le ia în considerare Powell atunci când sprijină ideea unui „sistem zgomotos”, caracterizat printr-o confruntare de idei. O ilustrare a acestei idei o găsim în următoarea declarație, una dintre primele rostite în fața noii echipe de la Departamentul de Stat:

*Veți descoperi un stil deschis de comunicare, voi fi tot timpul în spatele vostru, mă veți găsi vorbind cu funcționarii de birou. Vreau să cunosc toate neajunsurile unei poziții. Nu vreau să ucid un proiect sau să acționez în detrimentul unei idei pentru că, în loc să cunosc o problemă cu toate neregulile și dezavantajele ei, mi s-a prezentat o variantă prescurtată și plină de menajamente. Vreau să aud opiniile voastre, vreau să cunosc toate ideile bune care apar în Departament.*

Poate că par banalități, truisme. Totuși, în mult prea multe companii, deciziile importante se iau încă în spatele ușilor închise, cu contribuții surprinzător de modeste de la angajați. (Iar informațiile care ajung totuși în centrele de decizie sunt de cele mai multe ori mai mult informații prelucrate, ale căror colțuri au fost îndelung șlefuite, nu sunt decât informații brute.) Informațiile vitale sunt monopolizate cu predilecție la anumite niveluri ale ierarhiei sau în silozuri *funcționale.* Un volum uluitor de informații este cu totul inutil – și chiar idiot – marcat ca fiind „secret de importanță deosebită”, accesul fiind acordat exclusiv în baza „principiului nevoii de a cunoaște” sau „numai pentru citire”. În multe cazuri, organizația este atât de închisă în sine, încât cei mai buni oameni din Departamentul A nu au nici cea mai vagă idee despre ceea ce fac la fel de talentații lor omologi din Departamentul B.

De aceea, nu e de mirare că atât de multe organizații nu reușesc să se adapteze. Desigur, confruntarea de idei presupune controversă, dificultăți și poate chiar suferință. Dar fără o astfel de confruntare a ideilor, organizațiile stagnează. Se atrofiază de la extremități spre centru. (De aceea cei de la centru sunt de obicei ultimii care află despre existența unei probleme grave.) Prin urmare, organizațiile trebuie să recurgă la astfel de sisteme zgomotoase și confruntări creatoare pentru a menține ridicat

ritmul evenimentelor – și, desigur, conducătorii săi trebuie să ia permanent pulsul acestora.

## CELE TREI SECRETE DE COMUNICARE ALE LUI POWELL

Să examinăm mai îndeaproape câteva dintre lucrurile pe care le face Powell pentru a se asigura că există căi de comunicare – comunicare *sinceră* – *robustă* – în cadrul organizației.

- *Powell încurajează și solicită în mod deliberat comunicarea între persoane aflate temporar pe poziții de egalitate cu scopul de a crea o cultură a dialogului și a deschiderii.*

Iată cum a explicat acest lucru într-un interviu recent:

*Când un căpitan venea să mă vadă, îi spuneam să ia loc. Îi spuneam: „Te ascult, băiete. Ce ți s-a întâmplat?“ Și apoi îl lăsam să-și expună cazul. Făceam tot ce-mi stătea în putință ca să aibă impresia că discută cu un egal, pentru că știa mai multe despre problema respectivă decât mine.*

Țin să subliniez din nou că aceasta nu însemna că Powell era imediat de acord cu presupunerile sau concluziile căpitanului respectiv, dar lăsând de o parte diferențele de grad, îl asculta cu cea mai mare atenție pe un om care probabil știa ce spune. Asculta și de multe ori învăța de la oamenii din fața lui.

În același spirit, la sfârșitul anilor 80, i-a întrebat pe câțiva din soldații din subordinea sa dacă au vreo idee despre cum coaliția care se constituia atunci la scară mondială ar putea să-și mărească șansele de a ieși învingătoare în cadrul operațiunilor care aveau să fie cunoscute ulterior ca „Furtuna în Deșert”. Powell este ca unul dintre acei pescari încercați care refuză să-și arunce undița numai acolo unde i se spune, căutând continuu o viziune nouă, un unghi neexplorat, informații nefiltrate, preferabil venite din surse mai apropiate de locul acțiunii decât el.

Unii cititori ar putea considera acțiunile lui Powell irelevante și lipsite de fermitate. Dimpotrivă, a deține informații relevante și a te bucura de loialitatea angajaților sunt în zilele noastre chei ale succesului pentru orice companie care-și desfășoară activitatea într-un mediu concurențial. Conducătorii care încurajează în mod sincer confruntarea de idei nu pot fi considerați lipsiți de fermitate; trebuie să fie puternici și sinceri, mai ales

când noile idei se ciocnesc cu convingerile proprii. În prezent, la Departamentul de Stat, John Bolton este subsecretar de stat pe probleme de control al armamentelor și de securitate internațională. Convingerile sale sunt cu mult mai agresive decât ale lui Powell. Si totuși, în loc să-l îndepărteze, Powell exploatează această confruntare ca pe o provocare și un prilej de a-și îmbunătăți propriile concepții. În viziunea lui Powell, o cultură a deschiderii care să încurajeze o confruntare de idei sănătoasă, constructivă, este esențială.

Este important de subliniat că aceasta presupune strângerea *reală* de informații și nu manipulare sau simbolism. Țin să adaug la ceea ce am spus anterior că Powell înțelege pe deplin că valoarea acțiunilor sale nu se limitează la aceste conversații cu căpitani sau simpli soldați. Aceste discuții sunt ele însele instrumentale în crearea unei culturi a dialogului. „Știam", mi-a spus Powell legat de acel căpitan pe care îl invitase să fie incisiv și să-l atace cu toate argumentele pe care le putea mobiliza, „și că, odată întors în biroul lui, avea să le spună prietenilor că avusese o discuție cu Președintele Comitetului întrunit al Șefilor de State Majore... Că zvonul avea să circule. Oamenii înțelegeau că, atunci când intrau în biroul meu, voiam sincer să aud ce gândesc."

Totodată, pentru cei care urmăreau orice mișcare a lui Powell, era un semn că ar fi bine să adopte la rândul lor aceeași atitudine – iar aceasta este una dintre modalitățile prin care se construiește (sau se reconstruiește) o cultură. Dacă exemplul conducătorului este destul de transparent și puternic, organizația va adopta treptat acest model. Dacă acesta promovează un model de comunicare directă, atunci barierele care tind să inhibe comunicarea încep să cadă. Să-i asculți pe cei din jurul tău, să-i îndrumi și să-i susții devin stiluri preferate de conducere. Ideile vehiculate în interiorul organizației se încarcă de o anume dinamică, capătă o anumită intensitate și pe lângă ele încep să se afirme coeziunea și spiritul de solidaritate.

În calitate de șef al Comitetului întrunit al Șefilor de State Majore, Powell a pus în aplicare și alte metode menite să stimuleze o comunicare liberă și deschisă. De exemplu, a încetat să mai alcătuiască agende scrise cu problematica pentru ședințe pentru a-i împiedica pe angajații sârguincioși să scrie documente de poziție pe care superiorii acestora să le citească la ședință. Și, contrar oricăror așteptări, i-a exclus de la ședințele Comitetului

întrunit al Șefilor de State Majore pe secretari, în ideea că astfel colegii săi vor discuta cu mai mare sinceritate știind că nu e cineva în sală care le înregistrează fiecare cuvânt pentru posteritate.

Și mai revoluționar a fost ceea ce a făcut Powell când a fost numit șef al Comitetului întrunit al Șefilor de State Majore. Moștenise o structură numită Grupul de Stat Major al Președintelui, alcătuit din generali cu două sau trei stele veniți din servicii distincte a căror sarcină principală era aceea de a corobora, filtra și omogeniza recomandările și informațiile de la servicii care ajungeau la șeful comitetului. În prima zi în noua sa funcție, Powell i-a convocat pe membrii Grupului de Stat Major și le-a spus: „Iată cum o să procedăm: m-am hotărât să renunț la serviciile voastre.” Din acel moment, Powell a discutat direct cu ofițerii tineri care îi fuseseră trimiși de servicii. Această decizie nu numai că a mărit accesibilitatea, oportunitatea și acuratețea informațiilor – dar a fost și un semn transmis tuturor asupra culturii dialogului pe care Powell o voia sub comanda sa.

- *Powell este perfect conștient de puterea simbolurilor de a promova (sau de a obstrucționa) comunicarea*

Am pomenit despre măsuța aceea rotundă care a dat o anumită notă conversației mele cu Powell. Dar la îndemâna unui conducător se află zeci (sau sute sau mii) de astfel de simboluri. Așa cum spune Powell:

*În armată, când ajungi general cu patru stele, oamenii sunt dispuși să facă orice li se pare că ai dori. Dacă spui că un zid e puțin murdar, până la apusul soarelui e văruit. Trebuie să ai mare grijă ce spui. A trebuit să uncesc din greu să îi dezobișnuiesc de această stimă deosebită pentru a putea să le ascult problemele. Toate mesele din birourile mele sunt rotunde ca să nu existe un cap al mesei. Încercam tot timpul să nu fiu îmbrăcat complet în uniformă. Aveam întotdeauna sacoul și cămașa pătate de salată de fructe pe undeva printr-un colț.*

Cu cât înaintezi mai sus pe scara ierarhică, a accentuat Powell, cu atât mai mult trebuie să muncești ca să păstrezi legătura cu oameni reali, cu informații reale. (Cineva spunea odată același lucru observând că regina Angliei își închipuie probabil că peste tot în lume miroase a proaspăt vopsit.) Este unul din motivele pentru care Powell se folosește de puterea

simbolurilor: ca să dea mai multă forță poziției sale.

Tot din același motiv:

*- Powell eludează gradele, ierarhia, birocrația, pentru a deschide noi căi de comunicare.*

Așa cum am arătat până acum, Powell este dispus să elimine birocrația pentru a mări gradul de accesibilitate. În afară de acest lucru, cel mai adesea, pur și simplu, o ignoră.

„Sare peste barierele birocratice”, a spus un funcționar din cadrul Departamentului de Stat „pentru a discuta direct cu oamenii”. Când vizitează, de exemplu, „garnizoane” din străinătate, uimește de multe ori pe câte un funcționar mărunt, trecând neanunțat ca să discute o mică afacere. Deseori, în timpul vizitelor oficiale, își rezervă o parte a timpului pentru conversații neprotocolare cu oamenii din prima linie.

În ajunul primei vizite în străinătate a președintelui Bush, în Mexic, Powell a făcut un gest care în contextul culturii dominante pe atunci în cadrul Departamentului de Stat a fost considerat revoluționar. A cerut ca un grup de funcționari din Ciudad de Mexico – „cei care fac toată treaba”, așa cum i-a descris – să se întâlnească cu președintele și „să poarte o conversație” despre Mexic.

Funcționarii respectivi au fost uimiți și la început destul de sceptici. În ierarhia consacrată a Departamentului de Stat, funcționarii aveau rar ocazia să informeze asupra unei situații mai mult decât un locțiitor de secretar asistent. Când și-au dat seama că invitația lui Powell era sinceră, au pregătit entuziaști rapoarte pe probleme de politică, economie, energie, migrație, narcotice și frontieră. Întâlnirea, înlesnită de Powell, a început cu aceste prezentări neobișnuite și a fost urmată de discuții purtate între funcționari, Powell, Bush și funcționarii de stat din Departamentul de Stat și funcționarii superiori specializați pe probleme de securitate națională. A fost o întâlnire care a marcat o distanțare extrem de fructuoasă —și surprinzătoare – față de procedurile standard de acțiune.

Pe Powell nu-l interesau strângerile de mână și eticheta. Dorea și a avut parte de o conversație mult mai de calitate decât ar fi fost în mod obișnuit. Voia, de asemenea, să ridice exigențele și să impulsioneze performanțele pentru *toți* membrii personalului din cadrul Departamentului de Stat. Sunt

sigur că imediat ce a început să se vorbească despre istoria din Mexic, personalul din aparatul de stat de peste tot din lume a prins mesajul, și încă *foarte repede.* Sau, mai exact, au înțeles două lucruri: (1) că unor oameni importanți le păsa ce gândesc; și (2) că este un moment foarte potrivit să-și schimbe concepțiile.

Fidel acelorași principii, Powell exploatează resurse și din afara organizației. Unii conducători preferă să-i țină pe străini – mai ales pe cei care sunt cunoscuți ca oponenți îndârjiți – la o distanță circumspectă. Powell pare hotărât să le deschidă porțile organizației și să profite de orice intuiție nouă pe care aceștia ar putea să o aducă. De exemplu, în timp ce își pregătea vizita în Africa în prima săptămână a lunii iunie 2001, a solicitat un punct de vedere din partea CFA (Constituancy for Africa), un grup de sprijin specializat pe probleme africane.

CFA se remarcase ca un critic robust și eficient al politicii americane în Africa și nu părea un aliat potențial al administrației Bush. Dar Powell a recunoscut că acest grup avea o experiență semnificativă, deținea expertiză, contacte și dobândise o anumită credibilitate în Africa și în relațiile cu liderii africani. Dorea să exploateze această sursă neobișnuită. Așa că pur și simplu a ignorat regulile de protocol și i-a invitat înăuntru.

Câțiva membrii ai corpului de presă din Washington au remarcat maniera neobișnuită de abordare adoptată de Powell. „În loc să încerce să evite o confruntare” cu CFA, scria Dewazne Wickham de la *USA Today,* „Powell… le-a ascultat îngrijorările. Astfel că acum, aceștia colaborează cu el, în loc să îl critice.”

Se întâmplă acest lucru și în sectorul privat? Cred că da. În ultimii ani, mulți directori cu experiență din sectorul privat au început să reconsidere felul în care îi tratează pe „cei din afară”. Au încetat să-i mai considere vulturi sau rechini pe colaboratorii lor din lanțul de furnizare. Au descoperit că a implica furnizori, clienți cheie, parteneri strategici și chiar companii concurente în anumite acțiuni poate aduce beneficii substanțiale în ceea ce privește inovația, eficiența costurilor și dezvoltarea pieții.

## ROLUL TEHNOLOGIEI ÎN MĂRIREA VITEZEI DE COMUNICARE

> *- Powell subliniază rolul tehnologiei ca instrument cheie în obținerea unei comunicări deschise.*

Una dintre temele cheie la care se revine pe parcursul acestei cărți o constituie felul în care Powell înțelege și susține economia digitală. Internetul a impregnat și a transformat aproape orice funcție din domeniul afacerilor, de la activitățile administrative și de resurse umane până la furnizori și serviciile de relații cu clienții.

Powell s-a exprimat cât se poate de clar în această privință:

*Odată cu sfârșitul Războiului Rece a avut loc o explozie a revoluției informaționale și tehnologice, în care nu numai că există acest mozaic, acest caleidoscop, dar toate elementele sunt interconectate prin puterea internetului, a faxului, a antenelor parabolice și a telefoniei celulare, toate permițând transferul de informații, cunoștințe, date sau capital oriunde în lume cu viteza luminii… Sunt pe deplin convins de transformările aduse de această tehnologie și de influența pe care o va avea asupra lumii.*

Pentru Powell aceasta este mai mult decât o convingere; este o pasiune. „Iubesc internetul!“, exclamă adesea. Și așa cum vom vedea în capitolele următoare ale cărții, este hotărât să facă din internet o sursă cheie de informații pentru a conduce Departamentul de Stat.

Dar ce are acest lucru de a face cu comunicarea deschisă și confruntarea de idei? Totul. Puterea internetului constă în capacitatea sa de a elimina barierele în calea fluxului cunoașterii. În zilele noastre, oricine este înarmat cu un laptop poate avea acces la aproape orice, poate intra în legătură cu oricine, de oriunde – iar aceste informații vin într-o formă brută, vin nefiltrate, neprelucrate, necenzurate, aproape în timp real.

Și bineînțeles, aceasta nu este numai o activitate individuală. Astăzi, rețele de indivizi sau organizații echipate cu un necesar minim de hardware și software pot colabora în feluri în care era pur și simplu de neînchipuit în trecut. Oamenii au la îndemână noi maniere de comunicare și folosesc aceste conexiuni pentru a stimula obținerea de performanțe excepționale.

Deci, în contextul unei structuri organizaționale transparente și a unei culturi participative – cu alte cuvinte, mediul pe care îl promovează și îl cultivă Powell – tehnologia e într-adevăr necesară. Dar toată tehnologia din lume nu poate salva o organizație care limitează capacitatea oamenilor de a avea acces și de a contribui la fluxul informațional. Investirea unor sume uriașe în tehnologie de ultimă generație va aduce beneficii modeste sau

deloc atâta vreme cât organizația rămâne psihologic și organizațional închisă. Dacă liderii păstrează o distanță inhibitivă față de angajați, dacă managerii monopolizează informația pentru a-și întări autoritatea, sau dacă oamenii obișnuiți nu se simt liberi să-și exprime deschis opiniile, atunci tehnologia nu va fi în măsură să producă acele idei și schimburi de informații care dau valoare și care sunt obiectivul oricărui conducător.

*Caut conducători din diplomație și afacerile publice care agreează această nouă modalitate de a comunica cu oamenii și înțeleg cum să traducă mesajele în spiritul secolului 21... pentru că este esențial să propagăm principiile libertății și să fim în măsură să le comunicăm în mod adecvat.*

Imaginați-vă o organizație în care orice angajat poate să intre instantaneu în legătură cu un coleg dintr-o filială a companiei și să primească imediat (sau aproape imediat) un răspuns sau o consultație online. Imaginați-vă o organizație în care, cu câteva clicuri, un angajat care încearcă să înțeleagă mai bine un context concurențial poate să consulte informații relevante stocate în bazele de date de oriunde din interiorul organizației. Ei bine, acest gen de organizații există. Și acolo unde există, acestea sunt modelate mai degrabă de *cultură* și *structură* decât determinate de bugetul dedicat *sistemului de gestionare a informațiilor* sau de un canal de date extrem de puternic. Mai mult decât orice, acestea sunt posibile datorită unui stil deschis de conducere.

## ÎNTREŢINEREA UNEI CĂI DE COMUNICARE PURE ŞI NEFILTRATE

Este momentul să vă spun una din povestirile mele favorite despre Powell. E vorba de o povestire legată de unul din instrumentele lui personale de conducere, pe care îl voi numi „Telefonul”, înainte de toate însă, o mică introducere.

Să fii președintele Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major, mi-a spus Powell, este o experiență ciudată. Este în același timp liberatoare și inhibantă. E drept, președintele are o echipă personală de mai mult de 90 de oameni, inclusiv gărzi de corp, piloți, consilieri, funcționari și oameni de serviciu. Prin urmare, într-o astfel de funcție nu îți râmân multe de făcut în ceea ce privește obiceiurile zilnice. Și apoi, desigur, mai sunt și ceilalți aproximativ 1500 de oameni care lucrează pentru șefii de stat major.

Aceștia sunt, până la ultimul, mi-a spus Powell, devotați misiunii de a face viața mai ușoară superiorilor lor.

Și, mi-a spus Powell cu un zâmbet amar, fiecare dintre acești oameni considera că era, de asemenea, parte a misiunii sale să mă țină departe de informație. Un impuls ușor de înțeles, chiar admirabil: doreau să-și scutească șeful de sarcina împovărătoare de a-și face drum în munții de informație, dintre care o mare parte era irelevantă în ceea ce privește sarcinile curente. Ei erau cei care concentrau, filtrau, organizau informațiile. Și, în viziunea lui Powell, sfârșeau prin a țese un cocon de protecție în jurul superiorilor lor.

Așa că Powell a inventat „Telefonul". Era vorba de o linie privată pentru biroul său. Singurii care știau numărul erau câțiva prieteni și consilieri de încredere – cercul său intim. Fiecare din acest cerc restrâns de prieteni apropiați avea propria rețea, sigură, în vastul sistem al armatei americane – și, bineînțeles, la Washington. Când acești oameni aveau o informație importantă de comunicat, îl sunau pe această linie privată. Powell a explicat acest lucru:

*Îmi spuneau când făceam un lucru bun, când greșeam, care erau reacțiile oamenilor din interiorul și din afara organizației, ce intenționau să facă în legătură cu aceasta, când urma să primesc vești bune și când eram în dificultate.*

Nimeni în afară de Powell – niciunul dintre consilieri, nici măcar secretara – nu aveau voie să răspundă la acel telefon. Dacă suna de trei ori și nu răspundea nimeni, apelantul închidea și încerca mai târziu. Uneori, când simțea nevoia unui dialog sincer, Powell dădea el însuși telefoane.

Este demn de remarcat că nimeni altcineva nu avea permisiunea de a răspunde la acel „Telefon". Inventând și impunând această regulă, Powell se asigura că ochii și urechile sale în lume nu erau la dispoziția vreunui „binevoitor" din propria sa echipă. Proteja astfel calitatea fluxului informațional – și, în paranteză fie spus, stabilea un principiu important pentru angajații săi: *O informație corectă este de neprețuit. Dacă acțiunile sau lipsa mea de reacție cauzează probleme, vreau să mi se spună fără ocolișuri.*

Trebuie apreciat angajamentul lui Powell de a promova transparența,

adevărul neînfrumusețat și confruntarea de idei pentru a înțelege că „Telefonul” nu era folosit cu reaua voință a unui „Big Brother”, ci ca un mijloc de a fi informat asupra lucrurilor bune, rele sau urâte pe care le făcea din funcția sa de comandant al vasului.

## ASCULTĂ ŞI VEI FI ASCULTAT

Dacă porți o conversație cu Powell, vei fi surprins de atenția cu care te ascultă. Pare mai înclinat să te asculte decât să se facă ascultat.

Încă o dată, acest lucru reflectă hotărârea lui Powell de a învăța orice, oricând. Dar este totodată un alt exemplu al felului în care oferă ca model un tip de comportament care crede că va încuraja o mai bună comunicare. Ascultă cu atenție și vei fi ascultat cu atenție. Ideile sunt astfel comunicate mai repede și mai sigur.

Un bun ascultător primește mai ușor vești proaste. Când Powell a vizitat prima data Africa în iunie 2001, i-a impresionat pe liderii africani prin dorința sa clară de a asculta și de a înțelege ce-i spuneau. (Evident, nu toți americanii care îi vizitaseră până atunci îi ascultaseră cu asemenea atenție.) Felul în care răspundea problemelor lor, în special celor legate de dezastrul cauzat de SIDA pe continent, a fost perceput ca o dovadă clară că erau ascultați și înțeleși.

La rândul lor, conducătorii africani au avut parte de un dialog dur. Voiau investiții americane? Ei bine, atunci trebuia să-și schimbe modul de viață. „Banul este fricos”, le-a spus. „Banii nu se duc unde nu sunt în siguranță, unde nu dau profit și unde riscă să fie prădați.” Era responsabilitatea unor conducători ca ei, să creeze un climat de investiții stabil în propria lor țară.

Presa americană s-a arătat surprinsă de această neobișnuită manifestare de sinceritate. Conducătorii africani, în ceea ce îi privește, au dat de înțeles că au luat în serios mesajul americanilor. Cu siguranță, au ascultat mesajul lui Powell pentru că era spus ca parte a unui dialog – un schimb de idei. Dacă ar fi încercat pur și simplu să le facă morală, el (și ideile sale) n-ar fi avut niciun rezultat.

Atunci când urcă în ierarhia unei companii, conducătorii încep uneori să sufere de o afecțiune ciudată: urechile li se micșorează, iar gurile li se măresc. Ca un efect pervers al acestui lucru, cu cât vorbesc mai mult fără să asculte, cu atât e mai puțin probabil să se facă ascultați. Conducătorii care

*vorbesc puțin și ascultă cu atenție* nu numai că învață multe lucruri, dar de multe ori creează un mediu în care și alții sunt dispuși să-i asculte.

## REZUMAT

O politică a ușilor deschise, o confruntare liberă de idei, un dialog nefiltrat, toate menite să găsească rezolvări extraordinare la probleme și să insufle performanță – sună bine, nu-i așa? Pare a fi obiectivul către care tind toate organizațiile.

Răspunsul este, desigur, da. Dar dacă am încerca să impunem managerilor acest standard, mulți dintre ei n-ar face față. Mulți acceptă barierele în calea comunicării pe care le-au moștenit de la predecesorii lor pentru că nu vor să meargă împotriva curentului. Alții ridică noi bariere, deliberat sau nu. Rezultatul este o scădere progresivă a capacităților organizaționale. Compania nu mai inovează, ci stagnează și nimeni nu poate înțelege exact de ce.

Marii conducători sparg tiparele. Dar știu că acest lucru se întâmplă într-un mediu novator. Este motivul pentru care aceștia smulg din rădăcini barierele în calea comunicării și a fluxului informațional și apoi le dărâmă. Definesc noi sisteme care să scurtcircuiteze rețelele organizaționale mult prea complicate.

Pretind sinceritate. Dau naștere unor medii în care ideile pot circula liber.

Găsesc modalități de a „simți” ceea ce se întâmplă în cadrul organizației pe care o conduc. Își țin ușile deschise. Păstrează permanent contactul cu oamenii, atât de la baza, cât și din vârful organizației. Îi ajută pe oameni, încearcă să le înțeleagă mai bine ideile și se asigură că organizația beneficiază de cele mai bune idei ale acestora, indiferent de poziția pe care o ocupă în cadul ei.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Mențineți o politică reală a ușilor deschise.** Conducătorul trebuie să încurajeze comunicarea din toate părțile. Amintiți-vă avertismentul lui Powell: Atunci când oamenii încetează să vă asalteze cu problemele lor, înseamnă că există o deficiență de conducere.

**2. Încurajați un „sistem zgomotos”.** Îndemnați-i pe toți să contribuie la fluxul informațional. Încurajați diversitatea de opinii și ceea ce Powell numește confruntarea de idei. În această epocă a nesiguranței, conducătorii trebuie să implice și să angajeze forțele fiecărui individ din organizație.

**3. Folosiți orice mijloace pentru a stimula comunicarea și nu permiteți ca statutul sau ierarhia să fie un obstacol.** Smulgeți ideile celor care sunt cel mai aproape de centrul acțiunii. Invitați-i pe „străini” la discuții. Nu vă fie teamă să împărtășiți informații oamenilor potriviți.

**4. Folosiți tehnologia pentru a îmbunătăți comunicarea.** Folosiți puterea tehnologiei pentru a vă asigura că toți participă. Investiți resursele necesare – și, chiar mai important, creați climatul psihologic în care informația transmisă liber prin rețele este văzută ca un avantaj, și nu ca o amenințare.

**5. Considerați conflictele minore ca un dușman al comunicării.** Doborâți barierele. Răsplătiți-i pe cei care vă urmează exemplul. Pedepsiți-i pe cei care încearcă să ridice la loc barierele. Repetați neobosit acest slogan: *E în avantajul nostru dacă suntem deschiși și sinceri unul cu altul.*

## Capitolul 3. CAPCANA EULUI

*„Niciodată să nu-ți lași eul să se apropie prea mult de funcția pe care o ocupi, astfel încât atunci când pierzi respectiva funcție, eul tău să plece cu ea.“*

Unul din momentele cruciale în cariera lui Powell a fost marcat de nimeni altul decât Mihail Gorbaciov, conducătorul sovietic care, mai mult decât oricare altul, era răspunzător de destrămarea URSS-ului. În primăvara anului 1988, Powell, în funcția sa de consilier pe probleme de securitate națională, și secretarul de stat George Schultz s-au deplasat la Moscova să pregătească vizita președintelui Reagan în Uniunea Sovietică. În timpul primei lor întâlniri, Gorbaciov i-a aruncat o privire lui Powell și, prin interpret, i-a transmis acest mesaj fără echivoc: *Generale, am de gând să pun capăt Războiului Rece, iar dumneavoastră va trebui să vă găsiți un alt dușman.*

În perioada când vorbea mult în public, Powell includea adesea această istorie în discursurile sale. Odată l-am auzit mărturisind în fața auditoriului unei companii – cu o doză considerabilă de umor plin de modestie – că aceasta era o veste proastă de la premierul sovietic. Primul lucru care i-a trecut prin minte a fost: „Dar nu vreau să caut un alt dușman!“ De ce? E simplu: investise 28 de ani din viață în lupta împotriva acestuia. Era dureros, mi-a spus Powell, să constat că „tot ceea ce combătusem nu mai avea importanță.” Gândul că trebuia să găsesc o nouă cauză – și să o iau de la capăt – era descurajant.

Dar, din moment ce Gorbaciov era hotărât să destrame imperiul sovietic, Powell a recunoscut că nu avea de ales: trebuia să renunțe la acest adversar cunoscut. Mai mult, trebuia să păstreze o măsură a valorii proprii, a scopului și misiunii sale. Doar pentru că dușmanul său dispăruse nu însemna că el însuși va dispărea.

Lecția pe care o învățase din acest episod, a spus în fața unui auditoriu 10 ani mai târziu, era următoarea: *Niciodată să nu-ți lași eul să se apropie atât de mult de funcția pe care o ocupi, astfel încât atunci când pierzi respectiva funcție, eul tău să plece cu ea.* Lecția s-a cristalizat, a continuat Powell, în momentul în care a surprins o discuție între doi avocați la Departamentul pentru Energie. Unul dintre ei tocmai pierduse un proces și

era complet deprimat. „Lasă“, îi spunea celălalt, „ai pierdut un proces, nu te-ai pierdut pe *tine“.*

Ca manageri, o mare parte din lucrurile care ne definesc, din *ceea ce suntem,* se identifică cu *ce facem.* Construim cu grijă status quo-ul și apoi devenim prizonierii acestuia. Respectul de sine, cariera, fundamentul organizațiilor noastre, tehnologia, cultura și tradiția, competențele, felul în care îi privim pe cei care ne sunt concurenți, clienți și asociați – toate acestea împreună sunt ceea ce suntem, cel puțin la locul de muncă. Și lucrul acesta e perfect normal. În ultimă instanță, oamenii sunt animale cu obiceiuri. Obișnuința ne ajută să restrângem aria opțiunilor. Obiceiurile ne fac previzibili în fața colegilor noștri și, prin urmare, oameni cu care se lucrează mai ușor. Obiceiurile ne sunt de ajutor.

Problema apare, așa cum a descoperit Powell în timpul conversației sale cu Gorbaciov, atunci când deprinderile noastre se concentrează în principal asupra trecutului. Este plăcut (și ține de natura umană) să vrei să te ancorezi în trecut, în vremuri în care ai câștigat bătălii și ai avut parte de victorii. Este tentant să consideri lumea de azi (și de mâine) nu cu mult diferită de cea de ieri.

Din păcate, lucrul acesta nu se poate întâmpla și nici nu se va întâmpla. Un conducător eficient privește dincolo de ieri – și dincolo de azi. Nu se agață de lucruri familiare. Nu permite eului să îi afecteze agenda de lucru. Caută un Gorbaciov care să îi spună că viziunea lui asupra lumii e perimată. Vânează indicii despre cum va fi mâine. Folosește aceste informații pentru a porni pe un drum nou și pentru a-i ajuta și pe alții să se adapteze – indivizi sau companii – la condițiile de *mâine.*

## SCHIMBAŢI-VĂ ÎNAINTE SĂ FIŢI OBLIGAŢI SĂ O FACEŢI

Desigur, Gorbaciov nu i-a oferit singurul indiciu că vechea ordine a lumii (cea în care Powell investise acești 28 de ani) se destrăma. Spre sfârșitul anilor ’80, Powell observa numeroase semne ce arătau că aveau loc schimbări cu adevărat majore. Nu numai că „imperiul cel rău“ se prăbușise, dar și Pactul de la Varșovia suferise o implozie, căzuse Zidul Berlinului, iar ideologiile marxismului și leninismului căzuseră în dizgrație. Milioane de oameni din toată lumea îmbrățișau democrația și economia de piață pentru prima dată.

Ce a însemnat această schimbare pentru armata americană, al cărei comandant militar de rang superior a devenit Powell în 1989? Răspunsul nu a fost evident imediat. Unii oameni au argumentat că armata ar trebui să continue să facă ce făcea de decenii. Oricum, continua argumentul, Rusia și câteva dintre statele care i-au succedat Uniunii Sovietice erau încă puteri nucleare. Erau încă regimuri autocrate și extrem de suspicioase (așa cum fuseseră de decenii sau chiar secole). Cea mai bună strategie, pledau aceștia, era să nu se abată de la direcția stabilită și să îmbunătățească realizările trecutului printr-un plus de calitate, de eficiență a costurilor și alte avantaje.

Powell a ascultat cu atenție aceste argumente. I-a ascultat cu atenție și pe cei aflați de cealaltă parte a dezbaterii, care susțineau că lumea se schimbase fundamental și că armata americană trebuia să se plieze pe aceste schimbări uriașe și chiar să le devanseze. Când a devenit Președinte al Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major, a afirmat fără echivoc că împărtășea opinia reformiștilor și că a „menține direcția", chiar și incluzând obiective de „modernizare continuă", ar fi o recomandare lipsită de substanță. Da, spunea el, lumea era încă un loc expus pericolelor de tot felul, iar Statele Unite aveau încă multiple responsabilități globale, dintre care unele necesitau forță militară pentru a fi realizate. Și la fel de sigur era că armata avea nevoie de o nouă misiune.

*În armată, ca să folosesc termeni specifici mediului de afaceri, (sfârșitul Războiului Rece însemna că) linia noastră de producție era depășită… Trebuia să restructurez astfel încât… Noua forță, mai mică, căreia i s-a încredințat o nouă misiune, să aibă aceeași calitate și eficiență ca forța mai mare și același moral ridicat. Și am realizat lucrul acesta.*

La sfârșitul lui 1989, Powell, ca președinte al Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major, scria următoarele:

*Am considerat că misiunea mea principală era să îndrept forțele armate într-o nouă direcție, care să corespundă evenimentelor care aveau loc în lume la acea dată, și nu una legată de politica din ultimii patruzeci de ani.*

Viziunea pe care Powell și colegii săi au moștenit-o la sfârșitul anilor '80 era aceea a unei Lumi Libere care se împotrivea unui Imperiu al Răului. Era

o viziune monolitică, simplistă: tot ceea ce se întâmpla oriunde în lume putea avea drept cauză și putea fi explicată prin prisma ideologiei lipsite de profunzime a Războiului Rece. Multe planuri militare au fost rezultatul acestei viziuni monolitice. Dacă am putea numai să ne imaginăm următoarea mișcare strategică a rușilor și să o prevenim, argumentau analiștii militari, securitatea noastră ar fi asigurată. Războiul următor, se credea, urma să semene în mare măsură cu ultimul.

De exemplu, așa cum povestește Powell în autobiografia sa, misiunea forțelor navale în timpul Războiului Rece includea apărarea căilor maritime din nordul Atlanticului, astfel încât forțele americane să poată ajunge repede în Europa și să angajeze forțele Pactului de la Varșovia într-o confruntare terestră. Era o lecție pe care o învățaseră în al Doilea Război Mondial – cu peste cincizeci de ani în urmă – și pe care nimeni nu o uitase.

Când și-a asumat poziția de conducător în 1989, Powell avea convingerea că era timpul ca anumite lecții ale trecutului să fie date uitării. Lucrând cu oameni cu aceleași convingeri – dar permițând și criticilor săi să-și exprime punctul de vedere – Powell a început să modeleze o viziune centrată pe o forță militară mai suplă, mai agilă, mai mobilă, mai „isteață" din punct de vedere tehnologic, care putea anticipa apariția și stinge focarele de război din colțuri diferite ale lumii. Intuia că unele dintre aceste focare vor fi de mică amploare și că vor presupune noi strategii și noi tipuri de armament.

Imediat după atacurile teroriste din septembrie 2001 din New York și Washington, s-ar fi putut afirma că Powell și colegii acestuia subestimau natura și amploarea transformării care se producea în acele zile. S-ar putea spune că ar fi trebuit să fie mai fermi și să meargă mai departe. Dar e ușor să judeci cu înțelepciunea de pe urmă. Powell merită recunoaștere pentru viziunea sa și pentru curajul dovedit atunci când, cu mai mult de 10 ani în urmă, a hotărât să transmită un mesaj pe care puțini militari erau dispuși să-l audă. A fost un gest curajos în mare parte, pentru că puțini simțeau nevoia unei schimbări. Învinsesem, nu? De ce am fi schimbat strategia prin care câștigasem Războiul Rece?

După cum au aflat americanii cu atâta durere, așa numitul prim război al secolului 21 este purtat după reguli de angajare cu totul noi. Dușmanul nu este o națiune, o organizație sau un individ. Dușmanul nu are granițe, acționează învăluit în secret și în „mediul virtual". Obiectivele, și chiar

modul de gândire al infanteriei inamice sunt de nepătruns pentru mulți occidentali. De cele mai multe ori, combatanții nu se înfruntă la lumina zilei, ci în umbră.

Și, deși Powell nu mai are responsabilități în ceea ce privește planificarea militară, are opinii clare privind securitatea națională în contextul acestor schimbări. Susține că Statele Unite au nevoie de o nouă combinație multidimensională, de inițiative militare și nemilitare. La rândul său, acest lucru presupune faptul că trebuie să ne implicăm în noi tipuri de misiuni, organizații, alianțe, arme, tehnologii, metode de culegere de informații, aplicare a legii și diplomație.

E aproape evident, nu? Dar să analizăm un articol care a apărut în *Wall Street Journal* pe 19 septembrie, 2001, la numai o săptămână după dezastrele de la World Trade Center și Pentagon. Chiar dacă forțele armate americane vor primi aproape 17 miliarde de dolari în plus, relatează ziarul, „nu e clar dacă aceste fonduri vor schimba într-adevăr felul în care Pentagonul face afaceri – sau, din contră, vor fi folosite pentru a achiziționa aceleași tancuri, avioane și flote costisitoare pe care armata, industria de apărare și Congresul le-a susținut în trecut. Deoarece Pentagonul a dat de înțeles că intenționează să realizeze o transformare majoră pe termen lung, ar trebui să facă față presiunilor care vin din partea apărătorilor status-quo-ului."

Să recapitulăm, deci. Chiar și după inițiativele lui Powell de la sfârșitul anilor '80 și începutul anilor '90 și chiar după un deceniu de controverse cu privire la necesitatea unei schimbări în armată, chiar și după evenimentele înspăimântătoare de la 11 septembrie 2001, există *încă* o posibilitate ca cele 17 miliarde de dolari suplimentare alocate ca urmare a acelei tragedii să sfârșească prin a susține financiar aceleași modalități tradiționale ale armatei de a face afaceri.

În sectorul privat, companiile închid de multe ori ochii la aceste schimbări. Rulează aceleași activități, încercând să-și protejeze produsele, procedurile, costurile joase, obiceiurile existente. De ce? Pentru că status-quo-ul e extrem de puternic. Oamenii investesc în status-quo, atât cel personal, cât și cel profesional. Își construiesc proprii dușmani și apoi devin dependenți de aceștia. Sănătatea eului lor este legată, în mod straniu, de sănătatea inamicilor lor.

În aceste condiții este nevoie de o conducere profesională și energică.

Marii conducători din mediul de afaceri sunt permanent în căutare de noi poziții. Și fac acest lucru nu numai în perioade de criză, când este relativ simplu (și de multe ori prea târziu) să determini majoritatea oamenilor să-și lase orgoliile la ușă, dar și când lucrurile merg foarte bine și chiar când au o situație financiară foarte bună. Găsesc modalități prin care să comunice și altora acest sentiment al necesității imperioase.

În următorul citat aparținând lui Powell, încercați să înlocuiți cuvântul *Rusia* cu un substantiv din aproape orice sector de activitate competitiv. De exemplu, înlocuiți *Rusia* cu *server* sau *multiplayer,* sau *carburator,* sau *protecționism* sau, pur și simplu, *modelul de afaceri acceptat în compania dumneavoastră.* Declarația puternică a lui Powell capătă astfel un caracter imperios:

*În primul rând, trebuie să înțelegeți că pentru Rusia nu e cale de întoarcere. Dar nu poate să existe un vid de misiune. Acest lucru induce anxietate și panică. Săpați adânc, eliminați vechea misiune, înlocuiți-o imediat cu o misiune nouă și apoi începeți să vă pregătiți pentru ea. Nu puteți accepta ideea de vid!*

## LIMITAŢI-VĂ ORGOLIILE

Un bun conducător are un eu sănătos – uneori chiar prea sănătos. Și este mai mult sau mai puțin o necesitate: conducătorii trebuie să aibă o puternică conștiință de sine și un orgoliu puternic ca să-și poată îndeplini sarcinile. „Când mă trezesc dimineața”, mi-a spus odată directorul executiv al unei companii, „mă simt responsabil pentru 55 000 de familii.” Aceasta presupune curaj, siguranță de sine, o mână fermă. Și, desigur, un director executiv nu acționează singur aproape niciodată. Are nevoie de un ego puternic pentru a-și mobiliza oamenii să atingă obiective excepționale. Prin urmare, orgoliul reprezintă un avantaj prețios și necesar pentru un conducător.

Morala care se desprinde din povestea cu Powell și Gorbaciov de mai devreme este că *liderii nu pot să-și lege eul de status-quo pentru că status-quo-ul se schimbă în mod inevitabil.* Un bun conducător respiră adânc, iese în întâmpinarea schimbării și îi spune bun venit. Își înfrânează orgoliul și încearcă o nouă imagine. Și când e vorba de oamenii din jurul lor, folosesc forța eului pentru a inspira și a încuraja schimbarea, în loc să îi reziste.

Cred că liderii din zilele noastre ar trebui să adopte lecția lui Powell despre orgoliul imediat. Valurile schimbărilor sociale și economice lovesc deja țărmurile cotidianului. Managerii care se cramponează de funcțiile lor și de procedurile standard de operare riscă să-și pună organizația în pericol.

*Va trebui să lucrăm împreună pentru că avem în față o provocare importantă. Dar aici nu este vorba numai de supraviețuire, ci și de conducere. Pentru că de data aceasta nu ne mai confruntăm cu un adversar întunecat și periculos, așa cum am făcut în toți acești ani, ci cu puterea covârșitoare a milioane de oameni care au simțit gustul libertății. Și tocmai acest incredibil succes, succesul ideilor pe care le prețuim, este el care ne-a pus în față provocările prezentului.*

## REINVENTEAZĂ-ŢI MESERIA ÎNAINTE SĂ FIE PREA TÂRZIU

Atunci când managerii își leagă eul de o poziție fixă – înțelegând prin aceasta locul de muncă și modul de gândire – aceștia își pun în pericol nu numai organizațiile, dar și viitorul profesional. Adevărul simplu este că, indiferent cine suntem, meseriile noastre au devenit demodate. Competențele și obiceiurile la care facem apel pentru a ne face munca își pierd valoarea pe zi ce trece.

Astfel încât, dacă nu suntem dispuși să ne retragem, va trebui să preluăm inițiativa. Crede-mă, indiferent cine ești și ce faci, cineva acolo te vânează (sau cel puțin resursele de care dispui). De aceea trebuie să ne reinventăm continuu meseriile și să lăsăm să cadă în dizgrație unele sau chiar toate activitățile noastre obișnuite, înainte ca altcineva să ne constrângă să o facem. Iar dacă suntem conducători de organizații, trebuie să creăm un climat în care oamenii sunt valorizați în funcție de capacitatea lor de a-și însuși noi cunoștințe și de a-și asuma noi responsabilități, deci de a-și reinventa meseriile.

*Această lume se schimbă teribil. Și trebuie să mă asigur că Departamentul de Stat e în frunte și că înaintez la fel de repede ca cei din mediul de afaceri sau din mediul organizațiilor non-profit sau cei din avocatură.*

Într-un astfel de climat, cea mai importantă întrebare care se pune în ceea ce privește evaluarea performanței nu mai este „Cât de bine ți-ai

desfășurat activitatea de când ne-am văzut ultima oară?“, ci, mai degrabă, „Cu ce ți-ai *schimbat* meseria?”, „Ce inițiative interesante ai promovat?”, „Ce proiecte noi ai demarat?”, „În câte echipe de acțiune interdisciplinare ai fost invitat să participi?”, „Ce măsuri novatoare ai luat pentru a spori eficiența, calitatea serviciilor cu clienții, calitatea produselor sau procentul vânzărilor?”, „Ce noi abilități și competențe ai dobândit și cum le-ai aplicat pentru a îmbunătăți lucrurile din jurul tău?”, „Ce responsabilități ai delegat, subcontractat, automatizat sau eliminat în cursul anului trecut și ce alte noi responsabilități ți-ai asumat?”

Când conducătorii pun astfel de întrebări, vor să se asigure că orgoliile oamenilor nu interferează cu funcțiile pe care le dețin sau cu atribuțiile de serviciu. Iar cei care sunt în măsură să *răspundă* acestor întrebări se bucură de creștere, dezvoltare și autoritate în cadrul organizațiilor din care provin.

## REZUMAT

Powell avertizează asupra riscului de a rămâne multă vreme într-o anumită funcție. Mai exact, sfatul lui este acesta: fiți flexibili, fiți gata să vă schimbați opiniile în funcție de situații și nu vă atașați de o anumită manieră de acțiune dacă aceasta nu este esențială pentru misiunea dumneavoastră. Mai mult decât orice, însă, fiți pregătiți să vă modelați sau să vă schimbați misiunea atunci când apar noi „inamici”.

Mai mult decât atât, Powell susține că orgoliul poate fi un avantaj sau un dezavantaj pe drumul succesului. Conducătorii pot preveni stagnarea – în ceea ce îi privește pe oamenii sau organizațiile lor – ajutându-i pe aceștia să adopte schimbarea, atât în exteriorul, cât și în interiorul organizației.

Conducătorii înțeleg că un „orgoliu ținut în frâu“ poate facilita anumite tipuri de comunicare și poate ridica randamentul colectiv al grupului. În perioada când lucra în administrația Reagan, de exemplu, Powell a avut ocazia să-l cunoască pe Ken Duberstein, șeful personalului de la Casa Albă. În opinia lui Powell, Duberstein avea darul de a-i face pe membrii personalului Casei Albe (dintre care mulți erau desigur, binecuvântați cu orgolii sănătoase) să-și învingă pasiunile și prioritățile și să lucreze împreună. Mediul de lucru astfel creat era unul extrem de colegial, productiv și destins.

Când Powell a scris în autobiografia sa despre cum să nu rămâi atașat

unei funcții, sfatul său pentru cititor era următorul: fiți gata să vă schimbați opiniile în funcție de evenimente și nu vă atașați de o anumită manieră de acțiune dacă aceasta nu este esențială pentru misiunea dumneavoastră.

Dar așa cum se întâmplă în cazul fiecărui capitol din această carte, sfatul lui Powell are mai multe niveluri de interpretare. Cred că adevărata putere de a stăpâni orgoliile se sprijină pe două argumente. În primul rând: să-i ajuți pe oameni să evite stagnarea și paralizia la nivel personal și în cadrul organizațiilor. În al doilea rând: să-i ajuți pe oameni să-și îndrepte în mod creativ orgoliile în direcții noi pentru a valorifica schimbările continue din afara și din interiorul organizației. Prin urmare, indiferent dacă este vorba să trasezi un drum pentru organizația din care provii sau pentru propria carieră, sfatul lui Powell este într-adevăr folositor.

În concluzie iată cum este exemplificat sfatul lui Powell: într-o prezentare din 21 mai 2001 din „U.S. *News & World Report*“ spune că „Lucrurile mărunte sunt cele care îi fac pe cei care lucrează în cadrul Departamentului de Stat să fie cuceriți de șeful lor, Colin Powell. Ultimul lucru cu care se fălesc: Powell își multiplică singur documentele și își repară singur mașina dacă aceasta se blochează.”

Iată pe cineva care la modul *literal* nu permite orgoliului să se apropie prea tare de poziție!

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Priviți dincolo de ziua de azi și către ce v-ar putea rezerva ziua de mâine.** Nu vă lăsați ancorați în trecut. Chiar dacă aveți parte de cele mai bune condiții, căutați soluții alternative. Adaptați-vă la noile situații și, după ce ați acceptat schimbarea, propuneți acțiuni novatoare.

**2. Contestați ceea ce se numește înțelepciunea dominantă.** Ce vă spun datele? Aveți sentimentul că așa este? Iar dacă nu, de ce? Cum vor arăta cu adevărat acele căi maritime în războiul pe care probabil va trebui să îl purtăm?

**3. Păziți-vă de miopia concurenței.** Schimbați-vă modelul înainte să vi-l schimbe altcineva. Cimitirele sunt pline de organizații care nu au știut să pornească acțiuni preemptive.

***4. Faceți*** **ca schimbarea să** ***însemne*** **bunăstare.** Oamenii se opun schimbărilor. Schimbarea stimulează progresul. Prin urmare, oamenii se opun progresului – deși progresul e cel care le garantează un loc de muncă bine plătit și satisfăcător. Astfel, conducătorii trebuie să relaționeze aceste lucruri într-un mod mai constructiv. Faceți ca *schimbarea* să însemne *progres,* iar *progresul mulțumire.* Aplicați această lecție în carieră și vă dezvoltați personalitatea – în mod constant.

## Capitolul 4. NU CĂUTA RĂSPUNSUL „NU”

*„Nu știi ceea ce poți obține până când nu încerci“*

Colin Powell este o persoană organizată. El analizează circumstanțele înțelegând regulile jocului. Cu toate acestea, el nu ezită să împingă situațiile la limită când aceasta îi garantează avantajul. Nu ezită să lucreze de jur împrejurul regulilor jocului în mod creativ, fără ca în mod explicit să le „distrugă”. Aceasta este o lecție importantă - în mod special într-o mare organizație, unde birocrația este regula de bază a zilei.

Sunt numeroase situații din cariera lui Powell care exemplifică acest lucru. În perioada studenției la Colegiul Național de Apărare (n.a. Care face parte integrantă din Universitatea de Apărare a SUA), Powell a aflat că la terminarea acesteia urmează să fie numit la comanda Diviziei Aeropurtate 101, cu baza la Fort Campbell, Kentucky. Cunoscând faptul că Divizia Aeropurtată este una de elită, numirea lui acolo însemna o recunoaștere a activității lui, o mare bucurie. Cu toate acestea, planul a întâmpinat o dificultate neașteptată când comandantul Diviziei Aeropurtate 101 a fost promovat la gradul de general de brigadă cu două luni înainte de termen, iar această unitate avea nevoie rapid de un nou comandant. Cu toate acestea, politica Colegiului Național de Război nu permitea studenților să plece mai repede. Lui Powell i s-a dat un ultimatum: fie renunță la diplomă, fie la numire.

Niciuna dintre opțiuni nu-l încânta. Astfel, el a găsit o soluție care a mulțumit în același timp birocrația școlii cât și regulamentele militare. În loc să meargă în călătoriile internaționale de studii, care în mod tradițional încheiau cursurile la Colegiul de Război, Powell preferă să viziteze o locație mai puțin exotică – Fort Campbell, Kentucky. Acest lucru l-a adus aproape de ceea ce-și dorea mai mult, comanda. În schimb, serviciul de personal al trupelor de uscat a precizat că nu va fi de acord cu o preluare temporară de către Powell a comenzii atât timp cât el este încă student la Colegiul de Război. Fără îndoială, Powell le-a spus să-l numească în funcția de comandant și, temporar, să fie detașat ca student la Colegiul de Război. Strategia nu era frecventă, dar a funcționat. Powell a fost numit comandantul Diviziei Aeropurtate 101 și șase săptămâni mai târziu a

terminat Colegiul de Război. Powell a folosit metode neortodoxe și în timpul mandatului la de Casa Albă, când a fost asistentul lui Fred Malck, adjunctul directorului Oficiului de Management și Buget. Malck l-a rugat pe Powell să găsească o cale să reducă numărul angajaților din staful OMB cu scopul de a face loc noilor selecționați. Problema este că cei vechi nu puteau fi concediați. Powell a ocolit câteva reguli și proceduri, chemând la Casa Albă o serie de lideri ai unor agenții și felicitându-i pentru decizia luată de Malck, aceea de a promova din rândul stafului prezidențial în rândul acestor agenții o serie de oameni de la Casa Albă. Abia târziu au înțeles acei oficiali despre ceea ce era vorba, oamenii transferați nefiind acompaniați de fondurile necesare funcțiilor respective. Misiune îndeplinită într-un fel în care a ocolit toate protocoalele în rigoare. De notat că, în ambele cazuri, Powell nu a acționat ca un general de patru stele ori ca un CEO, ci ca un manager de nivel mediu. El a avut succes deoarece nu căuta un NU și nu a întrebat pentru un DA. În multe organizații, dincolo de anumite nivele de complexitate, dacă ceri o aprobare să faci ceva nou și interesant (ori să faci ceva convențional într-un anumit fel neconvențional) cel mai probabil te vei lovi cu capul de pereți din cauza „vântului puternic”. Am vorbit despre puterea (negativă) a status-quo-ului. Când oameni obțin o poziție într-o organizație puternică și stabilă, ei cred că este chiar funcția în care trebuie să țină lucrurile așa cum sunt ele, adică neschimbate. Ei decid că este o atribuțiune a funcției să spună NU la orice inițiativă de schimbare. Acest lucru explică de ce inerția organizațională este o problemă așa de cronică și așa de răspândită în sistemele birocratice de o complexitate mai mare sau mai mică. Pentru a fi sigure, multe organizații predică astăzi ca religie promovarea si transmiterea autorității până la cele mai de jos nivele ale lanțului de conducere. Dar, dacă te uiți în spatele cuvintelor, vezi că ele presupun expunerea ierarhiilor mai mult de ochii lumii, a ceea ce de multe ori înseamna prezentarea pe scurt a birocrației. Poate fi mai multă libertate aici decât acolo, dar acest lucru sublimează cât de mult aceste organizații au evoluat înainte ca ele să devină mai flexibile, înainte ca oamenii să poată obține beneficii, chiar modeste, din activitățile pe care le desfașoară. Deci, ce trebuie să facă un manager, un el/ea, când sunt într-o astfel de situație? Eu sugerez să se concentreze un pic asupra opiniei lui Colin Powell:

*„Nu știi ceea ce obții până nu încerci."*

Cu alte cuvinte, împinge lucrurile la limită. Întinde „coarda" la limită. Nu cere permisiunea. Fă ceea ce trebuie să faci. Fă ceva.

## EXTINDE DORINŢELE Şl SEPARĂ BINELE DE RĂU

Poate afirmația sună oarecum forțat pentru naivi sau pentru idealiști. Dacă este așa, sunt de luat în considerare unele cercetări bazate pe experiențe făcute de colega mea, Linda Mukai, cercetări pe care eu le-am condus cu zece ani în urmă. Am rugat conducătorii a cinci companii importante să identifice două grupuri: cei mai buni manageri din clasa de mijloc și cei cu calități modeste din aceeași clasă. Apoi, eu și Linda am condus interviurile pentru a determina factorii care-i separă pe unii de alții. Am învățat foarte rapid, amândoi, că factori ca educația, comportamentul, vârsta, sexul nu sunt lucruri determinante. Ceea ce a reușit să iasă la iveala și să separe cele două grupuri a fost *„dorința unui manager de împinge lucrurile la limita".* Managerii obișnuiți îndeplinesc ordinele și așteaptă altele pentru a fi îndeplinite, ordine care vin de la superiorii din lanțul de comandă. Uneori, ei se plâng de irelevanța, nedreptatea sau cât de vagă poate fi o directivă dar chiar și așa ei trec la îndeplinirea ei. Cu alte cuvinte, ei sunt pasivi. Rareori inițiează măsuri neortodoxe.

În contrast, cei mai buni manageri acționează la limită sau dincolo de ea, adică dincolo de limitele sau atribuțiile oficiale ale funcției. Ei întind „coarda" uneori fără să întrebe pe nimeni sau să ceară permisiunea. Ei experimentează găsind noi soluții împreună cu echipa lor. Ei gândesc și explorează întotdeauna, încercând mereu să inoveze sau împingând echipa cât mai aproape de atingerea unor obiective. Fără a fi iresponsabili sau insubordonați, ei trec peste proceduri sau peste lanțul de comandă ca să îndeplinească misiunea.

În altă ordine de idei, manageri mai puțin eficienți sunt înclinați să spună: „Dacă nu mi s-a spus în mod explicit da, nu pot s-o fac". Managerii buni spun: „Dacă nu mi s-a spus în mod explicit nu, atunci pot s-o fac". Este o diferență mare între aceste două lumi de manageri.

Această cercetare a fost realizată la finele anilor 1980. Nu am reverificat lucrurile între timp, dar cred că stau în mod sigur cam în același fel și probabil chiar s-au mai accentuat. Odată cu extinderea afacerilor și

accelerarea competiției în deceniile care au trecut, oamenii care nu cer sau nu caută un răspuns de tipul *nu* au devenit și mai valoroși. Mai mult, m-am concentrat spre implicațiile pe lanțul de comandă în sus și în jos a situațiilor datorate liderilor care evită *nu.* Dacă comanzi într-un mod obedient, comportându-te ca un simplu soldat, poți eventual să pierzi credibilitatea echipei tale. Dacă un lider spune mereu „îmi cer scuze, este o idee bună dar avem o cale indicată de urmat“, credibilitatea și autoritatea ei/lui vor avea de suferit. Dimpotrivă, dacă un lider este dornic să calculeze și să-și asume riscul (1) va ajuta organizația și (2) va mobiliza „trupele” lăsând ca el/ea să „strălucească”, atunci probabil că liderul va obține rezultate extraordinare și, în același timp, loialitatea subordonaților.

## A ÎMPINGE LUCRURILE LA MAXIMUM: NU ESTE O ACŢIUNE DEDICATĂ CEO*[6]

În concordanță cu spusele lui Powell, liderii eficienți creează un mediu în care oamenii înșiși au atât datoria cât și obligația necesară de a ridica performanțele:

*„Generează interesul conducerii, astfel încât ei să contribuie la munca organizației și să dorească să fie parte la ceea ce se întâmplă“*

Powell a îndeplinit acest deziderat prin a se înconjura de oameni foarte buni, apelând la delegări de responsabilitate și făcându-i să înțeleagă foarte clar că așteaptă ca fiecare să-și găsească „propriul culoar de alergare”. De exemplu, ca urmare a exploziilor de la ambasadele SUA din Kenya și Tanzania din anul 1998, Congresul a alocat mai mult de un miliard de dolari pentru schimbări majore în sistemul de securitate al ambasadelor SUA de pe toate continentele. S-a așteptat ca Oficiul pentru operații din străinătate, denumit Foreign Building Operations (FBO), „stăpânul” federal al ambasadelor, să preia conducerea și să implementeze efectiv aceste modificări și îmbunătățiri. Dar realizările oficiului FBO (intrat apoi în componența Biroului Administrativ, o structură din Departamentul de Stat) nu au inspirat încredere, proiectele sale fiind slab planificate, depășind bugetele alocate și adeseori proiectele finalizându-se în afara timpului planificat. Când Powell a preluat conducerea Departamentului de Stat, a fost îngrijorat de faptul ca oficiul FBO nu va reuși să cheltuiască eficient fondurile alocate de Congres. De aceea, el a scos FBO din structură,

făcându-l un oficiu independent și l-a numit șef pe generalul în rezervă Charles Williams, fostul șef al corpului de geniu al trupelor de uscat. Williams a fost însărcinat de Powell: *să facă ceea ce trebuie pentru revizuirea capitală a planurilor, procedurilor și a modului de operare a oficiului.* A fost un mandat clar și extrem de interesant. „Atât timp cât te încadrezi bugetului alocat și urmezi principiile pe care le-am stabilit amândoi, i-a spus Powell lui Williams, ai libertatea să acționezi așa cum crezi de cuviință. Mergi înainte și împinge performanțele, ocolește procesele conservatoare și obiceiurile, ignoră tradițiile care nu merg și orice ai face, nu mă plictisi cu cereri de aprobare”. Acest lucru înseamnă să strici cumva delicata balanță. Powell vrea să dea oamenilor posibilitatea să rezolve probleme fără să ceară permisiunea, dar în același timp nu vrea să descurajeze oamenii să dialogheze cu el. Pe de o parte, el are grijă să le spună oamenilor că „a discuta o problemă nu înseamnă slăbiciune sau neștiință, ci este, în realitate, un semn de încredere reciprocă”. Dar, în același timp el afirmă „că oamenii nu trebuie să lege de numele lui toate deciziile”.

Mediul militar a fost unul foarte bun pentru acest stil de conducere. Abordarea ierahică a comenzii și controlului în domeniul militar este definită ca acea abordare care a permis menținerea influenței companiilor americane în secolul XX (și încă asigură o mare influență și astăzi). Atunci când Powell a spus că nu orice decizie trebuie să fie legată de el – un pas gigantic în obiceiurile cuiva important – el a vorbit de pașii unui copil la început de drum, ca să ilustreze aceasta. El duce cu sine oamenii pe drumul autonomiei, pas cu pas, spunând la început lucruri ca: „Pe mine personal nu mă interesează dacă te scoli la ora 5.30 sau 5.45 – și á propos nu te aștepta să te întrebe cineva”.

Există și o a doua problemă. Powell încearcă din greu să se convingă că oamenii care preiau inițiativa nu sunt pedepsiți nejustificat dacă lucrurile merg rău. El încearcă să înțeleagă ce se întâmplă, învață lecțiile care sunt de învățat și mergi mai departe. „Dacă ai greșit acum, încearcă s-o faci bine data viitoare”, spunea oamenilor din batalionul său. „Eu nu țin ranchiună, și nu notez oamenii pentru faptele făcute”.

Deci ce s-a întâmplat la FBO? Lucruri bune, se pare. Charles Williams a provocat unitatea sa să adopte practicile din sectorul privat și anume din cel de vânzări de locuințe. „Tot ceea ce facem aici“, a spus el, „este trecerea

unui test de afaceri”. Fiind ecoul crezului lui Powell numit performanță, Williams spune că organizația sa va fi evaluată pe baza rezultatelor obținute. Rămâne de văzut ce se va întâmpla când ceva merge prost. Dar, fără îndoială, evitând „nu”, Williams nu a făcut decât să-și servească organizația.

Câteodată „nu” este imposibil de evitat. Câteodată este nevoie ca o ușă anume să fie deschisă, sau o barieră artificială să fie trecută, sau o decizie să fie revocată-iar când răspunsul este „nu”, povestea este terminată. Dar câteodată „nu” nu este „nu“. Cariera lui Powell sugerează că uneori merită să testezi un „nu” aterizat pe biroul tău. De exemplu, tânărul soldat Powell vorbea cu ofițerul care răspundea de el la Leavenworth despre interesul său în a urma colegiul. Ofițerul s-a uitat la gradele lui Powell și a spus că de fapt el nu a terminat școala pe care o urmează. Se pare că era un „nu” foarte solid. Powell, deși tânăr, cunoștea foarte bine căile birocrației. El i-a spus ofițerului că, indiferent dacă a terminat sau nu, el va completa formularul necesar înscrierii la colegiu. Acestea fiind spuse, el a precizat că nu va scrie ceea ce nu are voie să scrie. Un altfel de „nu” a apărut și Powell a plecat să facă colegiul.

*Întinzând „coarda” poate fi dat peste cap moralul.*

Ce înseamnă să întinzi, să împingi dincolo de limite, să fii proactiv și să eviți un „nu“? În ultimă instanță, este vorba despre *spiritul individual.* Este vorba despre ceea ce face o slujbă să merite, și până la o anumită limită, ceea ce face ca viața să merite să fie trăită din plin.

Într-un interviu, Powell a fost întrebat dacă remarcabila sa carieră poate fi atribuită unui „aranjament deosebit”. Nu, a replicat, nu este vorba de o „schemă specială”. „Am stabilit să fiu cel mai bun soldat care poate fi” a spus el. „Totul a apărut datorită acestei cerințe”. Un concept simplu care a apărut de la un om care apreciază simplitatea, dar nu una oricare ci una puternică. Powell a făcut declarații similare celei de mai jos, oriunde era un grup care dorea să-l asculte, de la militari până la copiii implicați în programele fundației „Promisiunea Americii”:

*„Libertatea de a fi cel mai bun nu înseamnă nimic mai mult decât să lucrezi cât poți de bine“.*

Cum se cuplează acest lucru cu ceea ce am prezentat până acum în capitol?

Eu cred că acesta este esența ideilor prezentate. Făcând totul așa cum trebuie, la superlativ, este mai mult decât să aștepți pasiv ca inițiativele să vină din altă parte. Este mai mult decât să aștepți pasiv ca cineva să-ți hotărască soarta. În cele mai multe cazuri nu ajungem așa de aproape încât să facem totul foarte bine, până nu înțelegem lucrurile cu care mergem mai departe. Desigur, carieriști, sceptici vor mormăi pe înfundate la un astfel de discurs, ba chiar se vor plânge de injustiție în organizație, spunând că acest lucru face imposibilă o schimbare și atunci de ce să încercam? Filozofia lui Powell este antidotul acestei boli, dar cineva trebuie s-o încerce. Ted Strickler a încercat-o.

Strickler, șeful Oficiului pentru Misiuni Externe al Departamentului de Stat, a devenit aproape legendar în întreg departamentul. Înaintea ajungerii lui Powell la Departamentul de Stat, Strickler s-a gândit temeinic să realizeze ceva ce poate părea ridicol indivizilor din afara vieții guvernamentale. Timp de doi ani a încercat ca Departamentul de Stat să renunțe la cerința de a atașa o copertă (8 1/2” x 14”) la corespondența de peste ocean. Strickler a argumentat de nenumărate ori că este mai eficientă ca bani și timp, să fie una de 8 1/2” x 11”. Vestea bună este că a reușit până la urmă să câștige bătalia și astfel politica a fost schimbată. Strickler a fost așa de implicat în procesul de schimbare încât a organizat o campanie pe care a denumit-o SOS pentru DOS (Departamentul de Stat). Înaintea alegerilor prezidențiale din 2000, fără să ceară permisiune cuiva, a adunat 1600 de semnături pe o petiție cerându-i noului secretar de stat „sprijinul, implicarea și conducerea în desfășurarea unui proces nepartizan, pe termen lung, de modernizare și îmbunătățire a Departamentului de Stat“.

Fără nicio îndoială că unii dintre secretarii de stat nou instalați în funcție ar evita astfel de oameni care produc disfuncții în sistem și pe care îi consideră o plagă. Powell a luat o poziție exact opusă. L-a invitat pe Strickler și pe colegii lui la o întâlnire, acceptând petiția lor, și spunându-le că sunt binevenite modificările semnificative. „Am venit înapoi în birouri foarte optimiști” a anuntat Strikler după întâlnire. Un sceptic poate întreba: „Hai să presupunem că Strickler nu ar fi capabil să ducă la bun sfârșit propunerile sau următorului secretar nu i-ar plăcea prea mult agitatorii?”.

Acestea sunt întrebări reale. Dar este bine de spus că el a reușit să ducă la capăt tot ce și-a propus. El a extins cerințele peste restricțiile regulamentelor, a schimbat politica deficitară în anumite părți și a ales bune momentul în care trebuia să facă mutarea odată cu sosirea noului superior. Si pentru că superiorul se numea Powell, toată această agitație a ajuns la urechile cui trebuia. Poziția lui Strikler și probabil cariera sa a fost mult îmbunătățită și datorită faptului că Powell l-a susținut, o nouă cultură „let's try it" (să încercăm) a fost reinstaurată în Departamentul de Stat.

Cheia discuției este că, indiferent de poziția pe care o ocupi, liderii buni nu sunt neprecauți, dar nici nu așteaptă o aprobare oficială ca să acționeze peste limite. Managerii mijlocii, care sunt conservatori și așteaptă aprobare de la nivelul unu pentru inițiativele lor, vor aștepta în zadar. Katerine D'Urso director la *Coopers & Lybrand* este puțin malițioasă în declarațiile ei: „Cei care cred că li se cuvine totul de drept nu primesc respectul cuvenit. În cel mai bun caz ei primesc milă. În mod normal sunt ignorați. Indiferent dacă lucrezi într-o firmă cu 16.000 (precum *Coopers & Lybrand*) sau una cu 50 de angajați, singurul drum ca să schimbi lucrurile este să le schimbi lucrând la ele".

Da, curajul este cel de care ai nevoie în această întreprindere. Leadershipul cere curaj mai ales atunci când schimbarea face diferența. Lăsând la o parte lecția învățată în acest capitol, vom merge în continuare să urmărim atât cariera cât și organizația ta. Și a propos, dacă organizația ta îți îngreunează ușor, ușor eforturile tale privind inițiativele pozitive de schimbare, atunci în mod sigur te afli pe o corabie care stă să se scufunde. În acest caz, ce pot face o serie de oameni buni: să-și construiască un discurs și să caute prima oportunitate să plece. Trebuie să ții minte că tu ești mult mai bine „cotat" în altă organizație, dacă poți să faci un program care să producă schimbări în bine, decât să stai și să execuți bine ordinele.

## SUMAR

Tu nu știi ceea ce obții până nu încerci. Deci încearcă. Unele inițiative necesită aprobarea managementului superior, în mod special atunci când acestea implică mari sume de capital investite. Când timpul vine, spune „da" și trage tare pentru acesta, cu excepția cazului în care faci parte din conducere; pentru orice inițiativă care implică sume mari de bani, regulile

nu sunt cele de mai sus. Cele mai multe inițiative bune sunt cele care pun lucrurile în ordine și nu întorc cu susul în jos întreaga organizație. Astfel (rezonabil), atât timp cât ești onest, încercând să îmbunătățești lucrurile și să îndeplinești obiectivele organizației, nu cere o aprobare de la oamenii care conduc. Fă-ți temele. Fii partener cu cei care cred la fel ca tine. Înclină balanța dintre bine și rău, alegând prudent bătăliile (bine) sau jucând timid și sigur (rău). Apoi fă mutarea ta. Ține minte: primul tău nume nu trebuie să fie Președinte sau CEO pentru a fi un lider. Daca ești provocat pe drumul pe care-l străbați, luptă pentru cauza ta.

Explică acțiunile tale prin invocarea aspirațiilor organizaționale sau prin utilizarea principiilor fundamentale ale afacerilor. Fii sigur că tu obții rezultate convingătoare. Dacă Powell îți este șef, el se uită după evidențele pozitive ale impactului soluțiilor alese. Implică aceasta un risc? Da, în multe circumstanțe (poate în cele mai multe).

Dar, având în față realitățile organizaționale atât din sectorul public cât și privat, există un mare pericol – personal și organizațional – în a juca sigur. Acum câțiva ani, un manager de succes a explicat secretul expresiei utilizate de el „don't ask“ în cazul inițiativelor luate: „Da, este un risc în a face asta“, mi-a spus el. „Este un mare risc în a nu face asta”. Morala istoriei este: Nu contează poziția ta, nu juca dacă este sigur.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Trăiește după vechiul adagio militar: „Nu ai curaj, nu ai glorie” (No guts, no glory).** Poți obține mai mult utilizând riscul calculat, inteligent decât jucând sigur. Este mai ușor să ceri iertare decât permisiunea în mod particular în aceste timpuri complicate.

**2. Fă bine ceea ce faci mergând pe orice cale.** Întinzând „coarda” înseamnă să nu lași nimic neclarificat pe masă, deci să vorbești. Mulți au avut neîmpliniri în carieră pentru că managerii nu au vrut să prezinte mai sus lucrurile. Deseori, succesul de la nivelul următor face diferența între cei buni și ceilalți, necâștigători.

**3. Stimulează competiția.** Indiferent dacă vei conduce un mic departament sau unul mare, de tine depinde să stabilești regulile pentru ca toată lumea să dorească competiția pentru diferențiere.

**4. Nu pedepsi pentru eșec.** Atâta vreme cât oamenii din structură nu urmăresc ca organizația ta să preia riscurile, *nu este un semn de eșec* atunci când urmărești obiective bune folosind tactici și unelte adecvate. Găsește căi să faci organizația să nu repete aceleași greșeli de două ori.

**5. Nu investi în organizațiile care pedepsesc pe cei care-și asumă riscul.** Acesta este corolarul punctului 3. Dacă lucrezi pentru o organizație care face eforturi mici pentru schimbare și pedepsește pe cei care-și asumă riscul pregătește-ți strategia de plecare. Ține minte: ești mult mai interesant pentru angajații prospectivi dacă poți arăta o schimbare în programul pe care-l conduci personal.

## Capitolul 5.MARELE „DEZORGANIZATOR"

*„Cercetați dincolo de suprafața lucrurilor. Nu dați înapoi doar pentru că s-ar putea să nu vă placă ce vedeți*

Unul dintre motivele pentru care Colin Powell este un conducător eficient este acela că nu se lasă ușor amăgit de analize superficiale, de adevăruri de suprafață, de sclipiri înșelătoare. Aceasta este de fapt o trăsătură comună tuturor conducătorilor de valoare pe care i-am întâlnit. Experiența vorbește. Sunt greu de tras pe sfoară, de dus de nas, de păcălit. Știu că în spatele unui paravan pot fi disimulate lucruri dezagreabile.

În plus, nu-și pierd capul așa ușor. Știu din experiență că, de multe ori, previziuni dezastruoase se pot dovedi focuri de paie, ca atunci când auzi: O să cadă cerul! Or, acest lucru nu se verifică aproape niciodată.

Una dintre metodele prin care un bun conducător poate preveni surprizele neplăcute este, așa cum sugerează Powell, să se angajeze într-un proces continuu de scrutare și sondare, în lumina clară și imparțială a rațiunii. Dacă sapă și dă peste o catastrofă, nu îi rămâne decât să recunoască gravitatea situației și să ia măsuri pentru a o îndrepta. Dacă sapă și dă peste o comoară ascunsă, sărbătorește reușita și apoi, desigur, continuă să sape.

Anii petrecuți în armată, cu structurile și procedurile sale adesea bizantine, l-au învățat pe Powell prețioase lecții despre conducere. De exemplu, pe vremea când era comandant la Gelnhausen, în Germania, spre sfârșitul anilor ’50, atenția lui Powell a fost atrasă de niște semnale aleatorii recepționate în sistemul local de întreținere a echipamentelor din cadrul forțelor terestre. În timp, a ajuns să înțeleagă despre ce era vorba.

Era un sistem atât de sofisticat, încât nimeni nu avea idee cum să-l facă să meargă. Astfel că, în loc să solicite îmbunătățirea acestuia, soldații au procurat piesele de schimb de care aveau nevoie de la fiare vechi. Apoi – iar aici intervine partea cu adevărat critică din punct de vedere al organizării – au fabricat documentele necesare ca să pară că respectaseră procedura standard indicată, ascunzând astfel deficiențele sistemului de întreținere. Chiar dacă era răspunzător de întreținerea sistemului, lui Powell nu i-a fost ușor să descopere înșelăciunea.

În Germania, defectarea sistemului era mai mult o chestiune

dezagreabilă. Dar manifestarea a ceea ce Powell a numit „intenție de înșelăciune” era un lucru nociv și neliniștitor în rândul armatei americane. În opinia lui Powell, această atitudine instituționalizată limita grav capacitatea forțelor armate de a-și duce la îndeplinire misiunile în cadrul conflictului din Vietnam.

Și războiul din Vietnam a oferit numeroase alte exemple de iluzionare și vederi înguste. Ca mulți alții care luptau în Vietnam, Powell era din ce în ce mai înspăimântat în fața prăpastiei din ce în ce mai adânci între realitatea conflictului din Vietnam și felul în care guvernul percepea (sau descria) această realitate. Încă din 1963, analize guvernamentale aparent avizate „dovedeau” că Statele Unite și aliații lor aveau să câștige războiul, deși nimic din lucrurile cu care se confruntau Powell sau ceilalți soldați de pe linia frontului nu îndreptățea o asemenea viziune optimistă. Conducătorii națiunii păreau fie să nu vadă ce se petrecea în realitate, fie să nu înțeleagă ce vedeau. În ambele cazuri, era un eșec de conducere.

## SUCCESUL DUCE ADESEA LA EŞEC

De ce oare unii conducători nu sunt în stare să vadă limpede sau să gândească limpede? E posibil ca aceștia să fie, în mod ironic, orbiți de propriul succes. Am constatat chiar că unul din cei mai siguri indicatori ai nereușitei viitoare a unei organizații este succesul ei prezent. Cum se explică acest lucru? Prin aceea că cel mai adesea succesul duce la mulțumire. „Uitați-vă numai la victoriile noastre”, spune un conducător mulțumit de sine. „Uitați-vă la echipamentele noastre, la oamenii noștri, la profituri, la balanța comercială, la comentariile din presă. Ne merge cât se poate de bine. De ce am schimba ceva?”

Or, în contextul ritmului alert al schimbărilor din zilele noastre, o astfel de gândire este de-a dreptul periculoasă. Mulțumirea de sine este un virus organizațional. Dacă se dezvoltă necontrolat, încet-încet induce pasivitate. Iar atunci când împrumută trăsături și mai vătămătoare cum ar fi autoamăgirea (de exemplu, „vremurile bune nu se vor sfârși niciodată!”) sau aroganța („suntem invincibili!”), atunci, cel mai probabil, prăbușirea e la un pas.

Un conducător eficient sugrumă mulțumirea de sine din fașă fără să stea pe gânduri. Așa cum îmi scria Bob Ulrich, președinte al gigantului în

vânzarea bunurilor de larg consum *Target,* „Ca și ceilalți lideri din alte sectoare economice, suntem tentați să ne complăcem în această stare de mulțumire și de aceea trebuie să eliminăm în fiecare zi rutina.” Adevărul este că un conducător eficient este adesea tentat să treacă în cealaltă extremă – adică departe de mulțumirea de sine și aproape de paranoia. „Doar paranoicii supraviețuiesc”, cum îi place să spună lui Andy Grove de la *Intel.* Un conducător eficient combate virusul mulțumirii de sine *personal* și *fără întârziere.*

Cum se poate realiza acest lucru? Powell ne-a oferit deja o soluție: „Cercetați dincolo de suprafața lucrurilor. Nu dați înapoi doar pentru că s-ar putea să nu vă placă ce vedeți”. Un conducător eficient descoperă adevărul și îl privește în față. Folosește adevărul pentru a lua decizii care să împingă organizația înainte.

În multe cazuri în care vulnerabilitățile unei organizații pândesc de dincolo de aparențe (cum era cazul sistemului de întreținere din Germania), oamenii se opun schimbării la toate nivelurile. Și de foarte multe ori, în astfel de situații, cineva vine cu veșnicul refren al amânării: „Dacă nu e stricat, de ce să repari?” Dar, din nou, aceasta e deviza celor prea mulțumiți de sine, aroganți sau speriați. Este expresia unui mod de gândire care presupune că mâine decurge din azi linear și previzibil. Dar, așa cum am văzut în capitolele anterioare, viața este rar lineară sau previzibilă. Dacă analizați o organizație complexă și concluzionați că nu este nimic în neregulă, mai mult ca sigur nu ați examinat lucrurile destul de atent.

Conducătorii au obligația să analizeze lucrurile cu foarte mare atenție. Trebuie să privească dincolo de aparențe. Când Powell a venit la comandă în Germania de Vest, i-a fost încredințat un corp de armată staționat în zece localități diferite. Le-a dat de veste comandanților din aceste localități că avuseseră destul timp să se pregătească înainte de prima lui vizită. Mai târziu însă, nu mai aveau să știe dinainte dacă șeful era pe drum sau nu – „veți avea doar atâta timp cât să ștergeți praful de pe măsuța de cafea și să vă strângeți lucrurile”, a spus. Ideea era nu să prindă lumea în fapt, ci să poată vedea realitatea fără podoabe. Era, spunea el, singura cale prin care putea afla ce se întâmpla cu adevărat în organizația de care era responsabil. A înțeles că o vizită regală periodică și bine mediatizată era puțin probabil să îl ajute să vadă dincolo de aparențe.

Gândiți-vă la toate forțele care se împotrivesc ca Powell să aibă acces nestingherit la toate informațiile. Am discutat despre puterea status quo-ului: *îmi plac lucrurile așa cum sunt și nu vreau să schimb nimic.* În aproape orice organizație umană complexă, sunt cel puțin câțiva oameni care au de ascuns ceva care nu trebuie să ajungă la urechile șefului – indiferent dacă este vorba de o acțiune sau de o omisiune. Și de multe ori șeful poate avea la rândul lui motive întemeiate să ceară explicații. Până la urmă, multe dintre aceste probleme ascunse au avut loc sub supravegherea lui. Și dacă este așa, șeful va trebui să-și asume responsabilitatea pentru aceste greșeli și să facă schimbări deranjante.

Aceasta se întâmplă bineînțeles, când se mobilizează apărătorii status-quo-ului. Aceasta se întâmplă când converg toate forțele pentru a împiedica schimbarea. Dar în aceste condiții nu există alternativă la schimbare. Organizația nu poate *supraviețui,* și cu atât mai puțin nu poate prospera, fără schimbări bazate pe date și intuiție. Conducătorul trebuie să cereceteze realitatea înainte să fie prea târziu pentru a lua deciziile corecte.

## NU CREDEŢI TOT CE VI SE SPUNE

O măsură a unui conducător eficient este „controlul instinctiv". Un conducător eficient examinează atent dovezile care îi sunt prezentate de cei din subordinea sa și face un control instinctiv: *Știu ce ar trebui să simt în această privință. Acum, ce simt cu adevărat? Cred în această realitate?*

În octombrie 1978, pe atunci colonel, Powell, s-a deplasat în capitala Iranului, Teheran, să verifice cum merg lucrurile cu aliatul de atunci al Americii, Șahul Mohammed Reza Pahlavi. Fuseseră zvonuri în comunitatea de informații că fundamentaliștii musulmani ar încerca să răstoarne regimul Șahului. Liderul spiritual al acestora, Ayatollahul Khomeini, trăia pe atunci în exil la Paris și îi îndemna constant pe credincioși să se ridice împotriva Șahului. Era însă posibil ca un conducător religios îmbătrânit, aflat la mii de kilometri de casă, să constituie o amenințare la adresa Tronului Păunului?

În Iran, i s-a pregătit un minuțios spectacol militar, menit să-l convingă că regimul Șahului era de nezdruncinat. A avut parte de dineuri extravagante, de parade nesfârșite și de spectacole aeriene impresionante. A trecut în revistă întreaga suită de echipamente militare pe care Statele

Unite le dăduseră Iranului, inclusiv avioane F-14, pe atunci cele mai de temut avioane de luptă din lume. A primit asigurări peste tot că „Nemuritorii” cu uniformele lor impecabile (trupele de elită ale Șahului) sunt gata să lupte până la ultima suflare pentru a-și apăra conducătorii. I s-a spus că poporul iranian, inclusiv așa-numiții *homofari,* soldați din clasele inferioare care luptau în rândul armatei iraniene, sprijineau total regimul.

Powell a analizat aceste probe și a conchis că ceva era în neregulă. Ce era atunci cu acele răfuieli de stradă între grupările fundamentaliste și poliție (cărora autoritățile se grăbeau să le găsească justificări neconvingătoare)? Și cum se explica atunci confidența acelui căpitan din cadrul forțelor aeriene americane care îi spusese că personal se îndoia de capacitatea de reacție a piloților (majoritatea membri ai clasei superioare privilegiate) sau de loialitatea *homofarilor* care se ocupau de întreținerea puternicelor avioane F-14? După încheierea spectacolului, în timpul lungului zbor de întoarcere ce îi oferea răgazul de a-și aduna gândurile, Powell s-a întrebat dacă ceea ce văzuse era adevăratul Iran, sau doar o fațadă construită special pentru a ascunde realitatea.

Trei luni mai târziu, a aflat răspunsul. Masele s-au răsculat în numele Ayatollahului. Nemuritorii, avea să scrie Powell mai târziu, „au cedat ca o cupă de cristal” din prima zi de luptă. *Homofarii* din cadrul forțelor aeriene iraniene au trecut imediat de partea revoluționarilor. Tronul Păunului s-a prăbușit, Șahul a plecat într-un exil umilitor, iar generalii care îl găzduiseră pe colonelul Powell au fost executați fără multe formalități.

În cele din urmă, reflecta Powell, „toate investițiile noastre… N-au dus la nimic. Când a căzut Șahul, politica noastră externă față de Iran s-a prăbușit odată cu el. Toate miliardele pe care le cheltuisem în Iran nu făceau decât să agraveze și mai tare situația și să contribuie la ridicarea unui regim fundamentalist care ne este și astăzi în mod implacabil dușman.”

Unde era eșecul de conducere? Desigur, în Iran, acolo unde un autocrat arogant făcuse greșeala să piardă definitiv contactul cu poporul pe care pretindea că îl conduce. Și la fel de sigur și în Statele Unite, unde câteva generații de oameni cu funcții de decizie, dornici să găsească un aliat solid într-o regiune a lumii în care America avea puțini prieteni, refuzaseră pur și simplu să vadă adevărata față a lucrurilor. În ciuda rezervelor exprimate de colonelul Powell, au continuat să nu vadă decât ce le convenea până când a

fost mult prea târziu ca să se mai împotrivească schimbării.

## SĂ DEVII „DEZ-ORGANIZATOR”

Prin urmare, care este concluzia care decurge din aceste observații? Să fii conducător nu înseamnă să fii un mare organizator, ci un mare *dez-organizator.* Un dez-organizator este acela care critică și zdruncină continuu rutina organizației. Un dez-organizator ridică învelișurile, caută pe sub paturi, vânează cu degetul praful de pe ultimul raft al bibliotecii, toate acestea pentru a putea să pună și să caute un răspuns la întrebarea cheie: Ce se întâmplă, bine sau rău, și cum putem să îmbunătățim situația?

Când un conducător întreabă „De ce avem nevoie de patru etape costisitoare și care consumă timp pentru o simplă cerere?” este dez-organizator. Când oferă o alternativă de tip „de ce nu?“, cum ar fi „De ce să nu oferim abilități de a lucra pe rețele de calculatoare celor mai buni oameni astfel încât să poată lua singuri decizii?”, este dez-organizator.

Când un conducător întreabă „De ce n-am renunța cu totul la această ședință lunară?” este dez-organizator. Când oferă o alternativă de tip „de ce nu?“, cum ar fi „De ce nu s-ar întâlni mai bine cei implicați direct la locația furnizorului până se rezolvă problema?" este dez-organizator.

Am descris deja acțiunile de dez-organizare întreprinse de Powell când a fost numit președinte al Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major. La începutul anilor ’90, armata americană era considerată o forță armată extrem de eficientă. (Războiul din Golf avea să întărească în curând această percepție.) Dar Powell a hotărât să examineze situația mai îndeaproape.

A ascultat cu atenție estimările serviciilor secrete, scenariile realizate pe calculator și alte „sfaturi profesionale” din sursele cunoscute, iar apoi a confruntat aceste date cu experiența și cunoștințele proprii. A făcut o serie de previziuni (care s-au dovedit surprinzător de exacte) despre locațiile unde va fi nevoie de intervenția forțelor armate în următoarea decadă și unde nu. Apoi, spre spaima multora atât dinăuntrul cât și dinafara serviciilor, a acționat în baza acestor concluzii, reducând personal și resurse în proporții considerabile. Rezultatul a fost o mașină militară mai eficientă, mai agilă și mai potrivită pentru decada (relativ) liniștită a anilor ’90.

Pentru a fi dez-organizator, un conducător trebuie să nu se simtă în largul lui în preajma rutinei și a obișnuinței, să fie vigilent în combaterea mulțumirii de sine și necruțător în a ataca aroganța și suficiența. Pentru a fi

dez-organizator, un conducător trebuie să fie curios și să nu cunoască odihna. Trebuie să se îndoiască, să pună sub semnul întrebării, să provoace continuu. Trebuie să solicite și să dezvolte continuu alternative și să sugereze soluții mai bune. Un conducător dez-organizator devine un *agent provocateur,* vechi termen franțuzesc folosit în spionaj care se traduce prin „agent care provoacă schimbarea”.

Dez-organizarea este atât de importantă pentru a avea succes, încât un bun conducător trebuie să inspire același spirit subminator și la ceilalți. Cred că orice manual de conducere trebuie să includă următorul principiu: *Explicați angajaților dvs. De ce căutați dincolo de suprafața lucrurilor și ajutați-i să înțeleagă de ce ei înșiși trebuie să facă asta.*

Acesta este, în mare parte, un proces educativ. Este nerealist să pretinzi oamenilor să facă schimbări importante doar pentru că au încredere în voi sau ca urmare a predicilor și misionarismului vostru. Încercați să înțelegeți ce v-a îngrijorat în primul rând și *împărtășiți*-le acest lucru. Prezentați-le datele și tendințele legate de birocrație, clienți, concurență, tehnologiile de ultimă oră sau orice deficiență care v-a neliniștit la trecerea în revistă. Vorbiți despre amenințările la adresa organizației și despre posibilitățile de afirmare ale acesteia. Amintiți evenimente reale din istoria recentă a organizației – cum ar fi o problemă critică legată de calitate sau o scădere dramatică a numărului clienților – pentru a sublinia lecțiile ce trebuie desprinse din astfel de experiențe și pentru a stabili acțiunile viitoare. Reveniți în egală măsură asupra aspectelor pozitive și negative: necunoașterea acestor lucruri poate însemna sfârșitul pentru organizația dvs., rezolvarea lor vă poate aduce o nouă tinerețe.

## ADEVĂRUL ADUCE CÂŞTIG

Este greu să sapi, mai ales când terenul e stâncos și tare. Dar, în măsura în care astfel scoți adevărul la suprafață, acest lucru este benefic atât pentru companie, cât și pentru indivizi. De ce este atât de important pentru un conducător să pătrundă dincolo de aparențe și să observe constant mediul în care lucrează? Pot fi citate cel puțin două motive puternice, unul de ordin personal, celălalt organizațional. Să îl considerăm pe primul pentru început. În calitate de consultant și fost angajat al IBM, Dan Sweeney mi-a spus: „Schimbările implică o reașezare a priorităților și multă

*muncă* – muncă pe care nu credeam că va trebui să o facem. Invalidează vechile decizii și ne împing să luăm altele mai potrivite, împiedică reușita vechilor planurilor și ne împing să punem la punct altele noi. Discreditează vechile obiective și aspirații și ne împing să țintim spre altele noi. Schimbarea ne face să reconsiderăm ordinea priorităților și să facem această muncă suplimentară".

Pe termen scurt, perspectiva nu este prea plăcută pentru mulți. Pentru conducătorii care urmează sfatul lui Powell, însă, acest efort suplimentar nu trebuie evitat. De ce? Pentru că munca aceasta de dincolo de aparențe este adesea imprevizibilă, stimulantă și interesantă. Și, în plus, este prin definiție o muncă absolut vitală pentru sănătatea pe termen lung a organizației. (Căci aceasta este, nici mai mult, nici mai puțin, miza dez-organizării.) Este deci o muncă ce oferă multe satisfacții. O muncă prin care vă reîncărcați bateriile, nu vi le consumați.

Am spus deja că motivele de ordin organizațional creează probleme. Să recunoaștem, cu toată larma teribilă din presa economică de astăzi cu privire la importanța și necesitatea schimbării, multe din lucrurile pe care trebuie să le facem într-o organizație trec în mod eronat drept inovații. Planificările noastre presupun linearitate și ne fac să detestăm surprizele. (Surprizele contrazic linearitatea.) După ce cheltuim atâta timp și bani să punem la punct un plan, avem toate motivele să nu ne abatem de la el. Surprizele bugetare ne fac să părem niște manageri slabi. Orice perturbație, chiar și una cu virtuți creatoare demonstrabile, este privită cu neîncredere.

Astfel începem să ascundem prăpastia care se cască între planuri și realitate. În loc să ne adaptăm la o realitate pe care n-am fi putut oricum să o prevedem, încercăm să forțăm realitatea să se conformeze planurilor noastre costisitoare și elaborate. Încetăm să mai muncim cu adevărat, concentrându-ne în schimb asupra măsluirii realității. Treptat, descoperim că trăim și apărăm o cultură măsluită – opusul unei culturi a adevărului.

Poate vă amintiți că în 1983, piloții de pe avioanele de luptă sovietice au doborât un avion comercial coreean care fusese pilotat accidental în spațiul aerian sovietic. Imediat după tragedie, Powell își amintește că a fost uimit de valul de scuze, de încercările de incriminare a victimelor (era un „avion de spionaj") și de speculații din partea guvernului sovietic.

Părea că întregul aparat guvernamental, corupt de atâția ani de înșelătorie și disimulare, era incapabil în mod constituțional să recunoască sau să spună adevărul. Cu atât mai bizar, cu cât era limpede că *adevărul avea să iasă la iveală.* Indiferent ce versiune povesteau sovieticii, problemele grave de comunicare și disciplină care paralizau infrastructura lor militară aveau să transpară în cele din urmă. Toată energia consumată în efortul de mascare a realității și-ar fi găsit o întrebuințare mai bună dacă ar fi fost canalizată pentru îmbunătățirea condițiilor în cadrul organizației.

*Este preferabil să scoți adevărul la iveală cât mai repede, chiar dacă noile evenimente contrazic ce știai.*

Așa că nu vă cheltuiți energia ocolind adevărul. Nu vă cheltuiți energia încercând să aliniați realitatea la deziderатele companiei. Nu vă mândriți că ați scornit ceea ce Powell numește „o minciună bine ticluită".

*Un adevăr brut este de preferat unei minciuni bine ticluite care oricum e demascată în cele din urmă.*

Străduiți-vă să spuneți adevărul. Spuneți-l așa cum este. Împreună cu cei de deasupra sau de sub voi în ierarhia organizației, căutați soluții reale la problemele reale cu care se confruntă aceasta. Nu pretindeți că o jumătate de pâine face cât una întreagă.

*Nu m-am lăsat convins... să ofer soluții extrem de la îndemână, care par bune dar nu ating scopul propus.*

## PUNEŢI CELE MAI DIFICILE Şl INCONFORTABILE ÎNTREBĂRI

Mă apropiam de sfârșitul acestei cărți când, în toamna anului 2001, Statele Unite s-au confruntat cu atentate teroriste și alte atacuri împotriva sa. Populația era înspăimântată, frustrată și, desigur, îndoliată. Fuseseră pierdute mii de vieți și sume uriașe de bani aveau să fie alocate efortului de reconstrucție. Oricum priveai lucrurile, era un dezastru.

Dar, așa cum au remarcat mulți observatori, acest dezastru i-a silit pe americani (factori de decizie și simpli cetățeni în aceeași măsură) să pornească în căutarea adevărului. Am început să ne punem întrebări incomode, dez-organizatoare. De exemplu, deveniserăm oare prea mulțumiți de noi înșine cu zece ani în urmă, o dată cu prăbușirea Uniunii Sovietice? Eram hipnotizați de aparențe care sugerau că totul era bine – din

punct de vedere politic, militar și economic? Permiseserăm mecanismelor de informații să se atrofieze? Cum se putea să fi omis faptul (atât de evident privit retrospectiv) că erau oameni care ne urau și care plănuiau pe ascuns – și chiar pe teritoriu american – crime îndreptate asupra noastră?

Astfel de întrebări conduc inevitabil la adevăruri brute. Sunt întrebări dureroase, cu răspunsuri dureroase. Și totuși acestea sunt acel inevitabil prim pas pe drumul spre înnoire. Risipesc aparențele înșelătoare ca pe pleavă și pregătesc terenul pentru adevărata schimbare. Așa cum spunea președintele Bush într-un discurs ținut la o reuniune plenară a Congresului, „Ni s-a făcut mult rău. Am suferit pierderi grele. Și în durere și mânie ne-am găsit misiunea și ocazia așteptată".

În lumea afacerilor, miza nu este, desigur, așa de ridicată. Este totuși destul de mare – mai ales pentru cei care sunt responsabili de deciziile și viitorul unei organizații. Căutarea misiunii și a momentului potrivit pot decurge dintr-o catastrofă, sau, și mai bine, pot fi rezultatul unei atitudini de sondare continuă. O cultură de sondare a adâncimilor, o cultură a adevărului și a dez-organizării descoperă catastrofa înainte ca aceasta să aibă loc. În plus, are meritul de a scoate la lumină noi posibilități creatoare de profit: nișe noi, produse noi, relații noi, servicii noi. Din perspectivă istorică, unele dintre cele mai impresionante reușite comerciale și de marcă (gândiți-vă numai la Schwab, Fedex, Wal-Mart, CNN, Body Shop, Nokia, Palm, Nike, AOL Time Warner și multe altele) au fost inspirate de conducători tenace, dispuși să spargă stereotipurile înțelepciunii convenționale – într-un cuvânt, dez-organizatori.

## REZUMAT

Un conducător eficient înțelege importanța respingerii aparențelor în favoarea realității mai profunde. Acesta este un ingredient cheie al succesului. Doar privind dincolo de învelișul lucrurilor puteți discerne adevărul și defini un plan organizațional întemeiat pe noile realități.

Incapacitatea de a face față realității și dorința de a proteja status quo-ul sunt de obicei expresii ale mulțumirii de sine. Aceasta este un dușman al progresului. Un bun conducător luptă împotriva mulțumirii de sine. Este „dez-organizator" – nu se teme să zdruncine lucrurile și să caute o soluție mai bună.

În opinia lui Powell, un conducător întreabă: „Ce trebuie făcut?“, apoi întreabă: „Ce pot și trebuie să fac pentru a schimba lucrurile în bine?“. Iar acestea sunt întrebările care îi obligă pe oameni să *privească dincolo de aparențe.* Sunt întrebări care reflectă responsabilitate, integritate și – în cele din urmă – capacitate de conducere.

## PRICIPIILE LUI POWELL

**1. Fiți un dez-organizator.** Declarați război suficienței și aroganței. Nu încetați să vă îndoiți și să provocați. Atacați obișnuința și înțelepciunea convențională. Căutați întotdeauna o cale mai bună de a proiecta alternative și soluții mai potrivite. Fiți agentul principal al schimbării în cadrul organizației.

**2. Nu vă luați după aparențe.** Nu vă lăsați amăgiți de descrieri atrăgătoare ale Tronului Păunului. Păstrați-vă o doză sănătoasă de scepticism. De multe ori lucrurile nu sunt cum par. Urmați-vă instinctul. Cercetați totdeauna dincolo de suprafața lucrurilor.

**3. Amintiți-vă că succesul poate duce la insucces și că mulțumirea de sine este un dușman de temut.** În vremurile de azi, e periculos să te declari mulțumit de starea de lucruri. Adoptați un stil de conducere care să păstreze o doză sănătoasă de paranoia.

**4. Așezați adevărul și integritatea mai presus de orice.** Amintiți-vă de înțelepciunea lui Powell: „Un adevăr brut e de preferat unei minciuni bine ticluite, care oricum e demascată în cele din urmă“. Nu vă temeți să priviți în față sau să spuneți „adevăruri brute“.

**5. Căutați. Cercetați. Scotociți. O** politică a ușilor deschise este un lucru bun. Dar dacă nu este însoțită de vizite în teren nu vă va conduce la adevărul de dincolo de aparențe. Este responsabilitatea conducătorului să sondeze constant și proactiv dincolo de aparențe.

## Capitolul 6. CÂND SĂ ÎNFRUNTAȚI EXPERȚII

*„Orice organizație ar trebui să-i tolereze pe rebelii care îi spun împăratului că n-are haine“.*

Este posibil ca această lecție însușită de Powell să-i neliniștească pe mulți. Este vorba despre *înfruntarea autorităților* – poate chiar a celor care vă sunt șefi. Numai că cei care vor să aibă un impact semnificativ asupra organizațiilor lor nu se pot eschiva în fața acestei responsabilități. Sfatul lui Powell în acest sens este succint și are profunde implicații pentru managerii și specialiștii de la orice nivel: *„Nu vă fie teamă să-i înfruntați pe experți, chiar și pe terenul lor.”*

Cine sunt „experții”? Pe scurt, sunt oameni cu autoritate și statut. Mulți dintre ei sunt dinăuntrul organizației: egalii voștri, colegii, șefii, superiorii șefilor voștri și așa mai departe. Ei sunt cei ce conduc, fie că au puteri formale sau implicite. Dar pot să fie și din afara organizației – consultanți, contabili, avocați sau alți furnizori de servicii profesionale. Sau pot fi undeva la mijloc, cum se întâmplă cu acționarul principal. Singurul lucru pe care îl au în comun este faptul că dețin puteri importante.

Unii dintre aceștia au ajuns în funcții importante datorită unor performanțe excepționale, dobândind și exercitând competențe vitale. Alții, din contră, au ajuns în poziții de putere lingușind, însușindu-și prin viclenie munca altora sau pur și simplu ferin- du-se de probleme. Aș numi aceste personaje „falși experți”, dar de multe ori influența lor este reală.

Pentru că experții au influență, pot să ghideze organizația în direcția bună sau pot, la fel de ușor, să o ducă la pierzanie. Pot provoca evenimente sau pot împiedica evenimente. Pot să entuziasmeze sau să descurajeze. Pot afecta performanțele oamenilor negativ sau pozitiv. În cazuri extreme, pot pune organizația sau pe angajații acesteia în primejdie.

Aceasta este o lecție pe care Powell a învățat-o cu forța în circumstanțe neobișnuite: într-un avion „Bird Dog” deasupra câmpiilor Vietnamului. I se încredințase comanda aerodromului Hue Citadel. O alegere neobișnuită, dat fiind că aerodromurile erau aproape întotdeauna conduse de ofițeri ai Forțelor Aeriene, și nu de un membru al Forțelor Terestre ca Powell. Băieții de la Forțele Aeriene nu au agreat alegerea și un pilot (un expert, conform terminologiei acestui articol) s-a hotărât să-i arate lui Powell din ce ramură

de activitate venea șeful înălțimilor. L-a luat pe Powell într-un zbor cu viteză mare, cu toată recuzita, rotiri, plonjări și alte acrobații… Se pare că Powell a rezistat destul de bine acestei înfruntări la mare înălțime.

Apoi, uitându-se pe fereastră, lui Powell i s-a părut că se aflau deasupra unui teritoriu necunoscut. Nu, l-a asigurat pilotul, știa cu precizie unde se aflau, iar teritoriul era sigur. Expertul vorbise cu o certitudine de cunoscător, dar Powell l-a înfruntat imediat. Exprimându-se politicos dar ferm, i-a ordonat pilotului să întoarcă și *să-i scoată din zona respectivă.* Așa cum s-a dovedit ulterior, avionul survolase teritoriu inamic, expus fiind, ca și ocupanții săi, unor riscuri inutile.

Incidentul seamănă cu multe altele din cariera lui Powell. În fiecare dintre ele, i-a tratat cu respect pe cei din jurul său, inclusiv pe experți. Le-a protejat demnitatea. Dar este gata să afirme că aceștia se pot înșela – că pot lua decizii nechibzuite, că pot acționa necorespunzător sau pot da neintenționat sfaturi proaste. Când se întâmplă acest lucru, se dă înapoi și îi înfruntă. De fapt, consideră că toți angajații unei organizații au *obligația* să facă acest lucru – nu numai între funcționari de rang egal sau de la superior la subordonat, ci și invers.

Desigur, această filozofie nu se va aplica în cadrul unei organizații care vede orice înfruntare de la subordonat spre superior ca pe un act de insubordonare. (Organizațiile care îl împușcă pe mesager vor ajunge să nu mai primească mesaje.) Astfel, unul dintre principiile lui Powell spune că „orice organizație ar trebui să-i tolereze pe rebelii care spun împăratului că n-are haine.“

Powell personalizează această filozofie. Așa cum spune colaboratorilor săi:

*Acest impărat are pretenția să i se spună când este dezbrăcat.*

Nu toate organizațiile au norocul să aibă un conducător care pretinde să i se spună când e dezbrăcat. Însă, în majoritatea organizațiilor (chiar și cele mai conservatoare și rigide în ceea ce privește ierarhia) există de obicei căi prin care împăratului să-i parvină știrile proaste. Sau, privind lucrurile din altă perspectivă, cele mai multe organizații au cel puțin câțiva oamenii cărora nu li se impută faptul că se revoltă. De obicei, aceștia sunt oameni care au găsit modalități de a da o veste proastă într-o anumită manieră:

demonstrând politețe, o analiză riguroasă, o bună sincronizare, o doză de umor sau orice altceva. Dar nu folosiți lipsa acestor metode ca pe o scuză de a nu acționa. Aveți *datoria* de a acționa, afirmă Powell; trebuie să-i înfruntați pe experți.

## FANTOMELE VIETNAMULUI

Pentru a înțelege originile filosofiei lui Powell cu privire la responsabilitatea individuală și la necesitatea înfruntării experților, e nevoie să mai insistăm o dată asupra experiențelor sale din timpul războiului din Vietnam. În memoriile sale, Powell descria o lecție dureroasă pe care el, împreună cu mulți dintre colegii săi din corpul ofițerilor, a învățat-o în acea perioadă. Descria ceea ce el numea „o politică ce dăduse faliment". Conducătorii din teren au întreținut înșelăciunea, nespunând secretarului de stat sau președintelui că era un război pe care nu îl câștigau.

Powell și mulți dintre ofițerii inferiori care îi erau colegi au jurat că atunci când vor fi în poziții destul de importante pentru a lua decizii, nu vor face aceeași greșeală. Vor spune adevărul. Și, la fel de important, vor da ascultare tinerilor cinstiți împinși de dorința de a vorbi cu „împăratul".

Să facem acum un salt până în 1990, momentul de vârf în cariera lui Powell. Era general cu patru stele, era președintele Comitetului întrunit al Șefilor de Ștat Major și se bucura de considerația celor mai puternici conducători civili ai țării. În această calitate, așa cum a povestit mai târziu într-un interviu pentru PBS și BBC, a participat pe 3 august la o ședință extrem de importantă a Consiliului Național de Securitate la care se mai aflau Președintele George Bush senior, secretarul apărării Dick Cheney și alți membri de vârf ai guvernului. Scopul întâlnirii era acela de a hotărî reacția SUA față de invazia Kuwaitului de către Irak. Powell, considerând că auzea păreri care trădau o gândire confuză, a jucat un rol pe care PBS/BBC l-au descris mai târziu ca menit „să strice cheful altora". Așa cum s-a exprimat Powell:

*Decizia cheie la care s-a ajuns în urma ședinței respective a fost… că vom apăra Arabia Saudită. Nimeni nu a contestat acest lucru. Întrebarea pe care am pus-o atunci a fost „Și după aceea? Ar trebui să fim pregătiți să mergem mai departe și să apărăm Kuwaitul, să alungăm armata irakiană din Kuwait, ce să facem?" Presupun că unele persoane au dat de înțeles că*

*nu era corect să întreb acest lucru, și totuși am întrebat.*

Mai târziu în cursul aceleiași ședințe, Powell a pus o întrebare pe care ulterior a numit-o „tragerea unei linii în nisip”. A întrebat deschis dacă America era pregătită să „tragă o linie în nisip. Este toată lumea de acord că se merită să intrăm în război pentru a răsturna invazia Kuwaitului?”

Așa cum își amintea ulterior, „nu a fost un comentariu primit prea bine”. Mai mult chiar, Cheney l-a dojenit mai târziu în aceeași zi, reamintindu-i că datoria lui era să sugereze soluții de ordin militar, nu să se poarte ca și cum ar fi fost secretar de stat. Powell l-a înfruntat spunându-i: „Voi sugera soluții de ordin militar… Este însă important să pornim de la o înțelegere comună a ceea ce încercăm să facem”.

De ce era Powell un adept al înfruntărilor de acest fel și o persoană predispusă să strice cheful altora? Pentru că îl deranja posibilitatea ca persoanele din acea încăpere să se mulțumească cu o definiție ambiguă a misiunii SUA. Mai trecuse prin astfel de experiențe și văzuse dezastrele pe care le puteau cauza. Așa cum explică:

*Poate că eram fantoma Vietnamului… Existaseră situații în trecut… Când conducători cu experiență sau comandanți militari nu îi forțaseră pe civili să facă astfel de alegeri clare, și dacă din cauza asta am fost considerat lipsit de haz, după aceea am putut râde în voie.*

## CURAJUL: O MARCĂ A UNUI BUN CONDUCĂTOR

Îți trebuie tupeu să-i înfrunți pe experți. Dar să rămâi fidel convingerilor tale e marca unui bun conducător. Iar dacă examinați cu atenție felul în care un expert ajunge să fie considerat astfel, veți vedea că aveți motive temeinice să îi înfruntați, chiar și pe terenul lor. Cel mai probabil, sunt oameni care și-au dobândit acest statut prin lupte câștigate în trecut și realizări convingătoare. După ce valoarea acestora pentru organizație a devenit evidentă (fiindu-le recunoscute competențele și înțelepciunea), au început să fie chemați în situații de criză.

Numai că există posibilitatea ca aceste competențe să nu mai fie viabile într-un mediu turbulent sau instabil. Și chiar dacă acest lucru nu se întâmplă, am văzut în Capitolul 2 că orice organizație are de câștigat dintr-o „confruntare de idei“. Indiferent de situație, înfruntându-vă experții puteți

da un suflu nou organizației voastre. Orice idee nouă, orice intuiție sau inițiativă, mai ales cele inspirate de experiențe recente în tranșee, sunt vitale. Trupele au responsabilitatea de a-și exprima aceste idei – iar comandanții lor au responsabilitatea de a-i asculta, de a filtra și a tria informațiile primite și de a transmite cele mai bune idei superiorilor – chiar dacă înseamnă să-i înfrunți pe cei însărcinați să se ocupe de acest lucru.

Uneori includ unele dintre aceste idei în discursurile pe care le țin la diverse companii. Și, de multe ori, după o astfel de prezentare, apare o persoană sinceră care se dovedește a fi undeva spre mijlocul ierarhiei, care mă abordează cu un amestec de entuziasm și frustrare. „Știi", îngaimă în cele din urmă, „ce n-aș da să te fi auzit *șeful* meu. Mergem într-o direcție greșită, asta e sigur. Dar ce pot *eu* să fac?"

Răspunsul meu este de obicei ceva de genul „Nu te teme să-i înfrunți pe cei aflați mai sus în ierarhie". Și, câteodată, văd în ochii acestor oameni aflați în ghearele frustrării că mă iau drept un naiv.

(Câteodată chiar îmi *spun* în față că sunt naiv.) Și atunci le povestesc istoria cu Barry Rand, care până acum câțiva ani era unul dintre directorii de la Xerox. „Dacă lucrați cu cineva care vă aprobă tot timpul", obișnuia să spună echipei sale, „atunci unul dintre voi este în plus".

Nu v-ați aștepta ca armata să fie ultimul loc în care să nu fi pedepsit pentru că te revolți și dezaprobi? Și totuși Powell, cadru militar, și-a înfruntat constant superiorii. De exemplu, pe când era general de brigadă cu Divizia a IV-a Infanterie în Fort Carson, Colorado, Powell a găsit o atmosferă marcată de un moral scăzut și presiuni negative extrem de dăunătoare pentru divizie. În ciuda sfaturilor altor ofițeri din divizie, Powell a hotărât să discute situația cu ofițerul responsabil, un om cunoscut pentru faptul că nu accepta să fie criticat. Powell știa că sugestia lui putea fi greșit interpretată și că propria sa carieră putea avea de suferit datorită deciziei sale de a înfrunta experții. Dar era convins că funcția sa de locțiitor al comandantului diviziei îi cerea să apere interesul diviziei în acest fel.

Așa cum s-a dovedit ulterior, Powell avea motive serioase să fie îngrijorat. Generalul, care înaintea acestei întâlniri fusese foarte mulțumit de stilul de conducere al lui Powell, a început să îi saboteze cariera. Generalul a întocmit un raport de evaluare a eficienței care în esență îl condamna pe Powell sub aparența falselor laude, în lumea extrem de competitivă a armatei, un general cu o singură stea, cu un raport de

eficiență mediocru nu putea spera într-o promovare – iar fără o promovare, cariera sa militară era practic încheiată. Powell și-a înnoit cv-ul și a început să se gândească la următoarea etapă (nemilitară) din viața sa.

În cele din urmă, această etapă de căutare a unei slujbe a fost, bineînțeles, de scurtă durată. Comandantul FORSCOM, generalul Richard G. Cavazos, îl văzuse pe Powell în acțiune și cunoștea situația mai bine decât își închipuia acesta. Cavazos avusese o întrevedere cu Powell și generalul ofensat, și fusese impresionat de faptul că Powell era pregătit să apere interesele diviziei. Fără multă emfază, Powell a fost reașezat în drepturi cu perspective mari de promovare, iar raportul de eficiență, mediocru, a fost dat uitării.

Se pare că această lecție a avut un impact semnificativ asupra lui Powell. S-a hotărât ca în orice situație să spună ce gândește, chiar dacă unii din jurul său ar fi preferat un susținător tăcut. Pe perioada administrației președintelui Bush senior, Powell și-a câștigat o reputație de om care pune experților locali – adică superiorilor săi din guvern – o mulțime de întrebări supărătoare. „Am fost în mod repetat criticat pentru că pun aceste întrebări”, își amintește, într-atât încât în mai multe ocazii i s-a atras atenția că trebuie să dovedească mai multă disciplină. Dar, aș dori să insist asupra faptului că această sinceritate nu a dăunat nici reputației pe care și-a câștigat-o în timpul administrației Bush senior, nici (așa cum vor arăta evenimentele ulterioare) carierei sale de mai târziu.

## BENEFICII CÂŞTIGATE PROVOCÂND

Unui bun conducător i se reproșează adesea că înfruntă sistemul. Chiar și în prezent, lui Powell nu i se iartă acest lucru. Numărul din 10 septembrie 2001 al revistei *Time* includea un articol de fond, critic, la adresa secretarului de stat Colin Powell. Articolul atrăgea atenția asupra existenței unor fricțiuni din cadrul echipei lui Bush, socotindu-l pe Powell ca fiind „cel care face opinie separată.”

Se susținea în esență că: „Diferențele din cadrul echipei lui Bush vizează nu atât obiectivele propuse, cât maniera de atingere a acestora. Powell este adeptul politicii multilaterale; alți consilieri ai lui Bush sunt credincioși metodei unilaterale. El este un internaționalist; ei apără principiul *America în primul rând”.* Credința lui Powell, afirmă *Time,* este că America este cel

mai bine condusă „folosindu-ne de puterea și poziția noastră de putere nu pentru a ne închide în spatele zidurilor, ci pentru a ne implica la scară globală”.

Nu voi încerca să apreciez câtă dreptate a avut Powell exprimând această poziție. Am citat articolul din *Time* mai degrabă pentru a sublinia cât de incomod este să înfrunți părerea experților – mai ales când părerea ta e diferită de a unor oameni inteligenți și duri ca vicepreședintele Dick Cheney sau secretarul apărării Don Rumsfeld, ca să nu mai vorbim și de aliați puternici și cu vederi apropiate cum ar fi Condoleezza Rice și Paul Wolfowitz. Powell, cu curtoazia specifică, a rezumat situația cu o doză aparentă de eufemism: „Câteodată mă simt frustrat susținând ideea că SUA nu este unilaterală”.

Desigur, la puțină vreme după ce numărul respectiv din *Time* a apărut la standurile de ziare, atacurile asupra World Trade Center și Pentagonului au șocat lumea civilizată – și au silit administrația Bush să-și analizeze premisele fundamentale. Brusc, deviza susținută în repetate rânduri de Powell că „lumea e mult prea complicată ca să ne permitem să fim unilaterali”, a căpătat o credibilitate uriașă. Echipa lui Bush a inițiat o coaliție între națiuni, soluție pe care o respinsese anterior, în efortul de a localiza și a lupta împotriva unui dușman care părea să fie prezent în mai bine de 60 de țări. În același timp, echipa a pornit o campanie agresivă prin care urmărea să exerseze presiuni diplomatice și economice, pe lângă riposta militară. Chiar și „formarea națiunii” s-a impus ca o strategie viabilă.

Pentru discuția noastră e irelevant dacă multilateralismul sau unilateralismul au avut câștig de cauză. Așa cum evidențiază *The Economist,* amenințarea neașteptată la adresa securității, care se aștepta să întărească argumentele unilateraliste, „i-a apropiat, din contră, de poziția d-lui Powell”. Dar în același timp, tensiunea dintre politica unilaterală și cea multilaterală din cadrul administrației Bush continuă să mocnească subteran, chiar dacă principalii actori minimalizează diferențele dintre ei. În ceea ce îl privește pe Powell, acesta a afirmat că „într-o măsură rezonabilă, de obicei ajungem la un punct de vedere comun.” Totuși, observa *The Economist,* dacă crește amploarea „acțiunii militare și mai ales dacă ajunge să includă și Irakul, e posibil ca d-l Powell să se afle din nou în minoritate”.

Miza argumentației mele este, subliniez încă o dată, nu aceea de a

demonstra că Powell a „câștigat” un război ideologic. Intenția mea a fost aceea de a arăta că îndrăzneala și consecvența – chiar și când e vorba de înfruntarea unor experți puternici și duri – sunt răsplătite nu numai în politică, ci și în ceea ce privește reputația și influența sa. Așa cum observa *Newsweek,* „la nivel organizațional, războiul cu motivațiile sale încă neclare este atacat cu acea claritate de oțel și control al mesajului preferate de secretarul de stat”.

Concluzia pentru un conducător este că înfruntarea experților poate duce la câștiguri importante, dar este un exercițiu solicitant care presupune consecvență și curaj. Pentru un conducător adevărat, nu există alternativă.

## REZUMAT

Powell afirmă că un bun conducător are nevoie de „curaj moral, fizic, mental și spiritual”. Curajul nu are nimic de-a face cu goana după glorie, bravada sau inițiativele suicidare. Se referă în schimb la a fi gata să înfrunți oamenii, chiar și pe cei mai inteligenți și mai duri – cu respect, implacabil, fără a cere scuze, pentru a atinge anumite obiective și excelență profesională.

Să-i înfrunți pe experți pe terenul lor nu e un lucru pe care un conducător îl face ca pe un joc personal de putere sau cu satisfacția de a-l prinde pe celălalt descoperit. Face acest lucru pentru a ajuta organizația să-și îndeplinească misiunea – aceasta fiind cea dintâi și cea mai importantă responsabilitate a unui conducător.

„Întotdeauna mi se pare preferabil să încerc să rezolv și nu să creez probleme pentru șefii voștri”, spune Powell. Așa cum remarcam în Capitolul 5, a ascunde sau a camufla problemele nu grăbește rezolvarea lor. Aceste probleme trebuie aduse la suprafață, confruntate și combătute până la capăt – ceea ce poate presupune înfruntarea unor oameni puternici. Poate să fie o soluție inconfortabilă pentru toți cei implicați, este însă datoria unui conducător să se poarte astfel. Pentru Powell nu e ușor. „Sunt ceea ce sunt”, spune el. „Dacă acest lucru înseamnă câteodată să am opinii diferite de ale altora, ei bine, asta este”.

Așa că faceți-vă temele, obțineți informațiile, încercați să creați valoare, expuneți-vă concluziile – și apoi aveți curajul și încrederea de a-i înfrunta pe experți, chiar și pe terenul lor. Procedând astfel, aveți toate șansele să

ridicați valoarea organizației voastre, să aveți perspective mai bune în carieră și să vă implicați într-o muncă cu adevărat interesantă și provocatoare.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Înfruntați-i pe experți pentru a obține soluții mai bune.** Indiferent dacă vă înfruntați superiorii sau dacă sunteți înfruntat de subordonații voștri, amintiți-vă că mai multe păreri și mai multe voci înseamnă mai multe opțiuni. Este un lucru extrem de important atunci când evenimentele se desfășoară într-un ritm mai rapid decât cel pentru care este pregătită experiența voastră colectivă.

**2. Exprimați-vă dezacordul, dar nu renunțați la demnitate, respect și onoare.** Exprimați-vă dezacordul fără să fiți dezagreabil. Powell își înfruntă șefii când e necesar, dar o face respectând demnitatea superiorilor săi și apărând demnitatea propriei poziții.

**3. Fiți răbdători.** Dacă dreptatea e de partea voastră, evenimentele se vor întoarce în favoarea voastră. Poziția de multilateralist a lui Powell i-a atras multe critici și dispreț. Dar atunci când roata s-a întors imediat după atacurile teroriste din septembrie 2001, convingerile sale au ieșit în față, pentru că păreau cele mai potrivite cu schimbările survenite. Uneori e nevoie de timp și de o schimbare a situației pentru ca părerile voastre, aflate în dezacord cu ale celorlalți, să aibă ecou sau să vă aducă beneficii.

**4. Construiți un climat în care toată lumea să se simtă liberă să spună ce gândește.** Dacă aveți de gând să spuneți ce gândiți, trebuie să-i ajutați și pe alții să facă același lucru. (Este cea mai bună cale de a afla cele mai bune idei.) Încurajați-i pe cei care vă înconjoară să vă înfrunte pe voi și pe ceilalți superiori din echipă.

# Partea a II-a. POWELL DESPRE STRATEGIE ȘI EXECUȚIE

# Capitolul 7. ANGAJAȚI DUȘMANUL

*„Trebuia să avem certitudinea că preluasem acea nouă misiune și că o făcusem cunoscută până la ultimul soldat. Indiferent de loc și timp, ziua sau noaptea, odată misiunea primită, trebuie înțeleasă.”*

De unde vine o „misiune” și cât de importantă este ea pentru succesul unui conducător?

Acestea sunt întrebări care i-ar veni în minte oricui încearcă să înțeleagă secretele de conducere ale lui Colin Powell. Dar când l-am cunoscut pe Powell în 2000, acesta le-a subliniat importanța dându-mi o copie xerox a unei coli tipărite cu titlul „Viziunea lui Powell”. În josul paginii, care conținea în principal paragrafe scurte individualizate, erau câteva fraze legate de un subiect care, am aflat curând, îi era apropiat și drag:

*Misiunea (înseamnă)*

- Angajați dușmanul și distrugeți-l prin foc și manevre

- Motivul existenței

Așa cum am aflat mai târziu, Powell întâlnise pentru prima dată expresia „angajați dușmanul”[{7}] în timpul antrenamentelor cu forțele terestre la Fort Benning. Pe lângă alte lucruri, antrenamentul de bază îi învață pe soldați că *misiunea e pe primul loc* – urmată îndeaproape de datoria de a purta de grijă soldaților din comandă – și că deseori misiunea militară implică angajarea (atacarea) inamicului și distrugerea acestuia. Astfel, încă din primele sale minute în uniformă, Powell s-a concentrat asupra misiunii. A fost o lecție pe care n-a uitat-o niciodată. Pentru Powell, *misiunea* – ceea ce încerci să realizezi – este esențială pentru un conducător.

E momentul să fac o mărturisire. Aruncându-mi ochii pe foaia pe care mi-o întinsese Powell, mi s-a părut că se strecurase o greșeală. Mă gândeam că ordinea subtitlurilor ar trebui inversată. De obicei, nu e normal să stabilești mai întâi „motivul existenței” (scopul și obiectivul organizației) și abia *apoi* să vizezi executarea agresivă a misiunii? Nu despre asta e vorba în orice strategie de calitate?

Nu i-am spus totuși nimic. Am hotărât să iau foaia acasă și să o studiez cu mai multă atenție. Și, după ce am mai reflectat, am ajuns la concluzia că

ordinea punctelor, neconvențională în comparație cu gândirea managerială convențională, era exact așa cum dorise el să o redea.

## ZELUL DE A EXECUTA

Mulți conducători se concentrează cu prioritate asupra ideilor organizației – obiectivele, viziunea, definirea misiunii și așa mai departe. Și, să fim sinceri, aceasta reprezintă o parte importantă din ceea ce sunt angajați și plătiți să facă. Din nefericire însă, mulți conducători nu reușesc să meargă mai departe. Consideră că implementarea ideilor este în mare parte responsabilitatea altora. (Poate că unii cred că simpla forță a ideilor le va garanta succesul.) *Executarea* planului devine o idee tardivă. Și așa se explică de ce atât de multe planuri mărețe nu reușesc să se impună.

În stilul său laconic, Powell transmite ceva extrem de important: *Executarea contează.* Un plan are forță doar în măsura în care este însoțit de un la fel de puternic *zel de a-l executa.* Powell are convingerea că n-are rost să definești o misiune sau să faci planuri de luptă dacă nu ești pregătit să îndeplinești acea misiune și să intri în luptă dovedind un atașament deplin acesteia. Cu alte cuvinte, dacă nu ești pe deplin și ferm atașat unei cauze, n-are rost să-ți pierzi timpul. De aceea „angajarea inamicului” apare în fruntea listei sale. Pe timp de război, e ceea ce orice soldat *are obligația* să facă.

Mi-am dat seama, analizând punctele de pe foaia lui Powell, că ordinea acestora este până la urmă o decizie arbitrară. Adevărul este că *scopul trebuie să fie inseparabil de hotărârea de a-l atinge.*

Să analizăm cu mai multă atenție expresia de la sfârșitul memorandumului lui Powell: *motivul existenței.* La un nivel fundamental, misiunea ar trebui să fie sobră, simplă, directă și accesibilă: *De ce existăm? Ce suntem de fapt? Ce încercăm să realizăm? Ce ne-am propus să realizăm? Cât de mult vrem să realizăm acest lucru?* Este un argument în favoarea renunțării la orice plan elaborat, la orice algoritm, foaie de calcul sau alt instrument de planificare – cel puțin pentru un timp. Cere o afirmare fermă a *ceea ce vrem să realizăm* și *cât de mult vrem să obținem acel lucru.*

Stabilirea misiunii are în parte ca obiectiv generarea unui puternic consens intern. *Consensul* a dobândit recent o conotație ușor negativă, în sensul (pentru unii oameni, cel puțin) că o organizație caută cel mai mic

numitor comun și că rezultatul va fi neapărat searbăd. Este nedrept. Gândiți-vă ce înseamnă pentru o organizație lipsa consensului. Poți oare să avansezi spre atingerea unui obiectiv – *oricare* ar fi el – dacă nu ai ajuns la un acord asupra acestuia? Și cu cât obiectivul respectiv este mai greu de atins, cu atât mai mult organizația va avea nevoie de mai multă hotărâre și tenacitate. Hotărârea și tenacitatea decurg, în parte, din consens.

Am amintit deja de influența puternică pe care Vietnamul a avut-o asupra lui Powell și maniera decisivă în care i-a modelat gândirea. În acel război, misiunea nu era nici inteligibilă, nici entuziasmantă. „Limitarea răspândirii comunismului” și „împiedicarea prăbușirii pieselor de domino“ erau în esență obiective pasive, sau chiar negative. Prin urmare, armatei îi lipsea scopul și direcția.

Pentru că trupelor le lipsea viziunea unitară care să le solidarizeze, nu a existat consens, nici în Vietnam și nici pe frontul de acasă. În consecință, eficiența trupelor a fost semnificativ redusă. Polarizarea rasială și abuzul de droguri au devenit probleme serioase. S-a inventat un nou cuvânt, „fragging”[8], pentru a descrie uciderea comandanților de către proprii soldați. Pe parcursul unei decade și jumătate, pe măsură ce consensul minimal din spatele obiectivelor proclamate se subția, situația ajunsese să se înrăutățească de la o zi la alta. „Intrasem în război cu inima îndoită”, scria mai târziu Powell, „cu un segment important al populației protestând sau indiferent, în timp ce doar o mică fracțiune purta povara“.

Powell a decis că acest lucru nu se va mai repeta. Armata avea să-și lămurească misiunea și apoi avea să o ducă la îndeplinire. „Trebuia să avem certitudinea că preluasem acea nouă misiune”, scria el, „și că o făcusem cunoscută până la ultimul soldat. Indiferent de loc și timp, ziua sau noaptea, odată misiunea primită, trebuie înțeleasă.” Niciodată nu se va mai întâmpla ca un soldat – chiar și cel care golea coșul de gunoi în schimbul de noapte – să nu aibă un motiv de a exista.

## CLARITATE, CONSECVENŢĂ, ATAŞAMENT

Cum adaptăm această lecție unui context de afaceri? Cred că mesajul pe care îl transmite Powell este că trebuie să *ne angajăm în bătălii clar definite, care pot fi în mod cert câștigate.* Trebuie să ne asigurăm că obiectivele sunt înțelese și susținute de oamenii care trebuie să le sprijine.

(Iar aceștia ar trebui să fie mulți.) În sfârșit, trebuie să facem să reiasă cu claritate ideea că aceste obiective vor fi urmărite cu hotărâre. Vor fi mobilizate toate resursele necesare pentru a purta aceste lupte și pentru a le câștiga.

În timpul războiului din Vietnam, își amintește Powell, oficialii americani de rang înalt aveau tendința să folosească formulări auto-protectoare și fraze antiseptice (cum ar fi „opțiunea în discuție” și „numărarea cadavrelor”) pentru a ascunde faptul că lucrurile nu avansau conform planului. Astfel de fraze, spune Powell, „erau bune atâta vreme cât dincolo de ele se afla o misiune solidă. Dar mult prea adesea aceste cuvinte erau folosite pentru a da noroiului aparența clarității”.

În opinia lui Powell, intervenția americană din Beirut din timpul administrației Reagan se confruntase cu o problemă similară. Atunci americanii s-au implicat într-o situație pe care „nimeni nu putea să o înțeleagă”. În loc să devină mai clar și mai puternic, mesajul conducerii a devenit din ce în ce mai ambiguu și mai defensiv.

Când Powell a ajuns în cele din urmă într-o poziție de autoritate din care putea influența luarea deciziilor la nivel înalt, a păstrat aceste lecții puternic înrădăcinate în memorie. În toamna anului 1989, de exemplu, când administrația președintelui George Bush senior analiza posibilitatea unei acțiuni împotriva dictatorului panamez Manuel Noriega, Powell a propus o definiție extrem de limpede a misiunii care în același timp reflecta ceea ce se discutase și îi forța pe conducătorii prezenți să ia decizii. „Îl dăm jos pe Noriega, învingem forțele de apărare ale Panama și restaurăm democrația aducând la putere un nou președinte și reconstruind forțele de apărare ale țării“, a propus Powell. „Așa am putea rezolva problema. Am atinge obiectivul politic în mod decisiv”.

Era în același timp o sinteză și o provocare. *În măsura în care credeți ce spuneți,* le-a spus Powell, *vă veți găsi misiunea, obiectivele, exprimate clar și convingător. Prin urmare, sunteți hotărâți să vă angajați în îndeplinirea lor?*

Așa cum s-a dovedit, erau hotărâți și chiar au făcut ce și-au propus. Dar un îndemn la claritate și concizie poate să-i incomodeze pe cei din jurul vostru. Acesta este unul dintre contraargumentele exprimate constant de cei care au lucrat cu Powell de-a lungul timpului și care pretind că îl plac și îl

admiră: *Numai dacă nu s-ar simți tot timpul dator să ne împingă de la spate.* Ca reacție, sunt sigur că Powell ar răspunde că n-are sens să evite problemele spinoase și că nu e demn să te ascunzi defăimând organizația. Mai devreme sau mai târziu, ar spune, va trebui să vorbești și să acționezi cu claritate.

## ADEVĂRATA DOCTRINĂ A LUI POWELL

Powell este uneori acuzat că ar fi prea prudent – că este un „războinic șovăielnic". Dar cei care sunt familiari concepției sale despre misiune înțeleg prea bine ce se află în spatele aparentei sale prudențe. Lui Powell nu-i lipsește curajul și nu avem mărturii că s-ar fi eschivat vreodată în fața unei bătălii drepte. Dar cuvântul cheie este aici, desigur, *drept.* Este bătălia propusă legată de o misiune și se bucură această misiune de loialitatea celor responsabili de îndeplinirea ei? Pe Powell pur și simplu nu îl interesează să-și zornăie sabia sau să facă alte gesturi gratuite care tind să slăbească, în loc să sporească, credibilitatea unei națiuni. Este încă și mai precaut când e vorba de reacții mecanice de genul „trimite-trupele-în-luptă" în fața unor probleme spinoase din punct de vedere geopolitic: „Nu irosești curaj și vieți omenești fără a avea un scop clar", spune el, simplu, „fără susținerea populației și fără un angajament total... Războiul e un joc mortal și nu cred în pierderea iresponsabilă a vieților americanilor".

Powell a recunoscut importanța definirii unei misiuni și apoi a executării acesteia pe când se pregătea, spre sfârșitul anilor '60, în Fort Leavenworth. Este locul în care Powell nu a învățat numai despre datoria militară, ci și despre el însuși. Privind retrospectiv spre acel moment mulți ani după aceea, Powell explică faptul că avea tendința să se arate prudent până obținea informațiile de care avea nevoie. Numai atunci era dispus să acționeze cu îndrăzneală. Știa că acțiunile și deciziile sale puteau duce la pierderea de vieți omenești. Dar, o dată ce lua o hotărâre, lovea puternic și rapid, folosindu-se de toată forța de care știa că va avea nevoie pentru a-și îndeplini misiunea.

Considerată în acest context, de acum faimoasa „doctrină Powell" este perfect inteligibilă:

*Forța militară americană trebuie folosită numai cu o putere covârșitoare pentru a atinge interese strategice naționale bine definite.*

Spuneam mai devreme că organizațiile fac adesea apel la defăimare atunci când misiunea nu este clară sau convingătoare. De aceea, Powell ajunge să îi irite în asemenea măsură pe oamenii care îl întâlnesc. Pentru aceștia, viața e prea complicată pentru a permite gradul de simplitate pe care îl pretinde Powell. Dar merită să ne amintim că doctrina Powell urmează îndeaproape filosofia lui Karl von Clausewitz, strălucit strateg militar prusac din secolul 19. „Nimeni nu începe un război, sau cel puțin nimeni care este întreg la minte nu ar trebui să o facă”, scria Clausewitz, „fără să aibă limpede în minte ceea ce intenționează să dobândească purtând acel război și cum intenționează să obțină acest lucru”.

De fapt, atunci când cele două criterii ale „doctrinei Powell” (o misiune clară și angajarea unei puteri covârșitoare) sunt îndeplinite, Powell devine un războinic deloc șovăielnic. La începutul Războiului din Golf, de exemplu, a afirmat într-un comunicat de presă că strategia coaliției în ceea ce privește înfruntarea armatei irakiene era „foarte, foarte simplă. Mai întâi o dezmembrăm, apoi o să o nimicim”. I-a trimis, de asemenea, o scrisoare lui Saddam Hussein în care menționa că era pe deplin pregătit să „distrugă barajele de pe Tigru și Eufrat și să inunde Bagdadul, ceea ce ar avea consecințe dezastruoase”. Sunt cuvintele unui conducător care știe încotro se îndreaptă și cum are de gând să ajungă acolo.

A fi conducător înseamnă să știi încotro te îndrepți, să îndepărtezi toate obstacolele și să *nu lași nimic să-ți distragă atenția.* „Dați-vă seama ce e important”, sfătuiește Powell, „și concentrați-vă asupra acestui lucru. Nu lăsați probleme minore să vă îndepărteze de la calea de urmat”. Dați dovadă de pasiune, săriți peste obstacole, duceți-vă misiunea la sfârșit – și urmăriți cu atenție exprimarea și acțiunile oamenilor din jurul vostru. Atunci când auziți formulări evazive și angajamente incomplete, luați măsuri. „Dacă mi se spune că intervenția militară sau ajutorul umanitar este limitat”, a spus Powell, „înseamnă că nu le pasă dacă ajungi sau nu la un rezultat… Dacă mi se recomandă acțiuni „chirurgicale”, mă îndrept spre buncăr”. Nu există angajamente limitate.

Din acel moment, Colin Powell este în fruntea unui ambițios efort american de a distruge rețelele teroriste globale și coordonează crearea unei coaliții internaționale pentru a realiza acest lucru. E drept să ne întrebăm dacă au fost îndeplinite criteriile care stau la baza „doctrinei Powell”. Este clară misiunea? Este vorba de un interes național vital? Există

un sprijin clar din partea Congresului și a publicului american? Sunt Statele Unite dispuse să folosească o forță covârșitoare (militară, diplomatică, economică, personală) pentru a-și atinge obiectivele? Este misiunea realizabilă? Putem să intrăm, să ne facem treaba și apoi să ieșim?

Răspunsul la majoritatea acestor întrebări este da. Ceea ce nu este clar este cum și când se va încheia această misiune. În mod ideal, „doctrina Powell" contează pe o încheiere rapidă – angajare rapidă și retragere rapidă. (Un argument ar fi că este mult mai simplu să menții un consens nezdruncinat asupra unei misiuni câteva săptămâni sau luni decât mai mulți ani.)

Dar Powell ne-a avertizat deja că misiunea de față va necesita un efort pe termen lung, un angajament îndelungat. „Nu va lua sfârșit", a spus publicului american, „înainte să pătrundem înăuntrul acestei organizații, înăuntrul ciclului său decizional, înăuntrul ciclului său de planificare, înăuntrul capacității sale de execuție și înainte să o neutralizăm și să o distrugem. Acesta este obiectivul nostru". În orice caz, durata preconizată a acestei misiuni face necesară și mai multă claritate și consecvență, și un angajament mai ferm din partea conducătorilor noștri pentru a ne reaminti exact în ce ne-am implicat și de ce. Va trebui să ne asigure că obiectivele sunt limpezi și convingătoare, că există un plan clar și inteligent de acțiune, că s-au făcut pregătirile necesare și au fost mobilizate toate resursele și că au avut intuiția să se întrebe ce se va întâmpla sau ar trebui să se întâmple mai departe. Așa cum au remarcat un număr de analiști, acestea sunt tipurile de întrebări care ies la suprafață atunci când desfaci doctrina Powell într-un instrumentar practic de luare a deciziilor.

Acestea sunt, de asemenea, întrebările pe care orice conducător – în afaceri sau în administrația de stat – ar trebui să și le adreseze constant ca priorități urgente. În cercetările mele, am constant că cei mai buni conducători de companii au în comun anumite caracteristici care converg cu „doctrina Powell". Nu estompează obiectivele centrale ale companiei, nu irosesc resurse pe gesturi goale și nu „fierb fără apă". Își aleg cu grijă bătăliile, aleg cauze care îi inspiră și pe alții și prezintă convingător încotro se îndreaptă și de ce. Știu căror scopuri, ei și echipele lor, li se vor dedica fără rezerve și acționează în consecință. Gândesc în perspectivă, vânează câștigul cel mare, acționează hotărât, cu o rapiditate și precizie aproape necruțătoare și nu se scuză pentru acest lucru.

Am mai constatat că cei care reflectă continuu asupra acestor lucruri pot cu mai mare ușurință să construiască o viziune pragmatică, de dimensiuni mari, a viitorului. Viziunile bazate pe considerații ca cele din „doctrina Powell" au un impact mai mare decât multe „declarații de viziune" tradiționale. Motivul este că cele din urmă sunt pline de truisme și aiureli psihologice, pe când primele sunt precise, bazate pe date, definesc „rațiunea de a exista" a organizației și promit să „atace inamicul și să-l distrugă prin foc și manevre". Powell elaborează deja un plan de alianțe și rețele globale, necesar pentru a combate terorismul după neutralizarea talibanilor și capturarea capilor Al-Qaeda. Lucrează, de asemenea, la definitivarea unei concepții mai largi care definește poziția diplomatică, militară și economică a Statelor Unite în lumea de după „Războiul Rece". Acestea sunt viziunile care contează.

## CELE DOUĂ AVERTISMENTE

După ce am discutat despre „misiune", să considerăm încă o dată provocarea pe care o pune implementarea. Am citat convingerea lui Powell că nimic nu este mai important decât claritatea și consecvența când e vorba de o misiune. Dar, așa cum am văzut în capitolul 3, aceasta nu înseamnă că un conducător bun trebuie să fie inflexibil – mai ales pe câmpul de luptă, unde singurele constante sunt schimbarea și imprevizibilul. Prin urmare, conducătorii își onorează misiunile, dar arată multă considerație și flexibilitate în maniera de implementare a acestora.

De exemplu, în timp ce Powell și restul administrației Bush încercau să formuleze un răspuns la atacurile teroriste din 11 septembrie, și-au dat seama că anumite politici cu tradiție ale SUA puteau împiedica realizarea misiunii. Anumite țări cu care hotărâsem să nu facem afaceri, de exemplu, trebuiau „curtate" pentru a le convinge să se alăture coaliției globale împotriva terorismului. Și anumiți agenți – în speță, cei care în trecut fuseseră implicați în violarea drepturilor omului, – vor trebui de asemenea atrași în luptă. Administrația Bush a fost de acord cu aceste schimbări tactice și a încercat de asemenea să-și atragă sprijinul publicului american.

E vorba, în primul rând, despre *flexibilitate,* ca trăsătură opusă compromiterii unor principii de bază. Conducătorii nu ar trebui să se atașeze unui plan de acțiune în asemenea măsură încât să nu conceapă o altă cale, mai potrivită, de a atinge același obiectiv. Nici nu ar trebui să fie

atât de absorbiți de un obiectiv încât acest lucru să le afecteze capacitatea de a remarca posibilități noi de atingere a obiectivului central. Vederea în perspectivă n-ar trebui, cu alte cuvinte, să le întunece vederea periferică. Sunt situații în care aceste „probleme secundare” ajung să ocupe poziții centrale și apar ca misiuni demne de atenție.

Așa că, fiți flexibili. Să fii hotărât, e nobil; să fii rigid – nu. Abandonați strategiile care nu funcționează. Nu lăsați să vă scape oportunitățile care vi se prezintă pe măsură ce vă apropiați de obiectivele propuse. Așa cum a spus Powell oamenilor săi din Departamentul de Stat:

*După ce am examinat toate dezavantajele și am luat o hotărâre cu privire la ce o să facem, ne vom îndrepta cu toții în acea direcție și nu ne vom abate de la ea, demonstrând coerență și consecvență în timp, cu condiția ca între timp să nu devină evident că o altă direcție este cea bună.*

Atașament și flexibilitate: combinația lor este cea care contează. Fiți gata să valorificați oportunitățile întâlnite, dar nu vă lăsați distrași și nu vă împărțiți în prea multe direcții. Întrebați-vă: „Poate această nouă oportunitate să se ridice la nivelul unei misiuni și să câștige un asemenea atașament? Și dacă nu, putem să o urmărim agresiv fără ca acest lucru să ne distragă de la misiunea noastră centrală, sau să ne risipim astfel încât să nu putem să mai facem nimic eficient?” Într-o companie, diversitatea e binevenită și binevenite sunt și sondajele preliminare de piață. Dar, puse una peste alta, conducătorii trebuie să fie încrezători în ceea ce privește misiunea de îndeplinit, hotărârea, devotamentul unității și resursele necesare pentru a obține victoria deplină. Aceasta înseamnă că un conducător trebuie să fie atent și selectiv cu obiectivele de atins. O organizație a cărei concentrare și energie sunt risipite este o organizație slabă. Organizațiile atașate oricărui proiect nu sunt, de fapt, devotate nici unuia.

Filosofia lui Powell mai include un avertisment implicit pe care aș vrea să îl evidențiez. Atunci când e vorba de îndeplinirea unei misiuni, *atașamentul pasional pentru o cauză trebuie să fie modera de prudență tactică.* Merită să-ți dai viața pentru o mare cauză națională, dar cauza respectivă nu este slujită de morți inutili. *„C’est magnifique”,* comenta mareșalul francez Pierre Bosquet, la vederea brigăzii de cavalerie șarjând

spre propria distrugere, *„mais ce n'est pas la guerre".* („E magnific, dar nu e război.") Nu lăsați pasiunea să se transforme în credință oarbă sau în fanatism inflexibil pentru că acest lucru vă va conduce la erori fatale de judecată. Să vă avântați după pradă este o alegere bună în măsura în care este și corectă din punct de vedere *tactic* – nu neapărat când pasiunile sunt dezlănțuite.

Pe câmpul de luptă militar sau de afaceri sunt situații când trebuie să „alergați în zig-zag" în loc să o luați drept înainte. Sunt situații în care trebuie să vă reduceți pierderile și să bateți în retragere dacă așa puteți obține întăriri. Pot exista situații în care trebuie să acceptați temporar constrângeri dezagreabile și camarazi bizari, dacă în felul acesta puteți avansa spre obiectivul general. Atâta vreme cât nu scăpați din vedere obiectivele finale, atâta vreme cât sunteți (și sunteți văzut ca fiind) de neabătut în urmărirea acestora, astfel de acțiuni sunt înțelepte.

Powell a fost criticat pentru compromisurile făcute. O interpretare greșită a tot ceea ce reprezintă Powell. Adevărul este că succesul carierei sale s-a clădit pe un atașament complet pentru misiune, moderat de o prudență vigilentă. În biografia lui Powell semnată de Howard Means, acesta îl citează pe colegul lui Powell, colonelul în retragere Raymond „Red" Barrett, întrebat cum ar răspunde afirmației că Powell este un animal politic, lipsit de orice sistem de convingeri. „Prostii", a răspuns Barrett: nu numai că Powell are convingeri solide, mai mult, Barrett era bucuros că Powell era într-o poziție de putere tocmai „pentru că nu voia să facă compromisuri". Apoi Barrett s-a corectat: „Este o afirmație ușor greșită: nu face compromisuri când e vorba de lucruri importante".

Stabiliți obiectivul, mobilizați-vă și „faceți compromisuri" atunci când retragerea vă duce mai aproape de atingerea misiunii. Timpuriu în cariera sa, ca reacție la o inițiativă a armatei de a limita consumul excesiv de alcool, Powell a decis să interzică total consumul de alcool în brigada sa și să închidă barul. În cele din urmă, i s-a spus să redeschidă clubul. Deși știa că redeschiderea clubului era un lucru rău pentru o instituție care încerca să limiteze consumul de alcool, a făcut acest lucru pentru că a înțeles importanța acestuia în susținerea moralului ofițerilor și pentru că nu considera misiunea respectivă ca fiind crucială. „Nu voiam să fac din asta ultima mea bătălie. Nu poți ucide dragonul în fiecare zi. Sunt zile în care câștigă dragonul".

Conducătorii trebuie să se adapteze tactic evenimentelor și chiar să se dea la o parte sau să dea înapoi uneori – cu condiția, desigur, să continue să urmărească neabătut misiunea finală.

## SIMPLITATEA: UN FACTOR CHEIE AL SUCCESULUI LUI POWELL

Mai există un imperativ legat de lecțiile lui Powell asupra misiunii și artei de a conduce: *Simplificați.* Zi de zi, îndepărtați zgura certurilor, a polemicii și a îndoielilor care însoțesc uneori discuțiile legate de misiune. Oferiți soluții care sunt clare și inteligibile. Simplificarea întărește claritatea, concentrarea și capacitatea de execuție.

Indiferent dacă e vorba de valorile misiunii, de politici, standarde de performanță, sau comportament adecvat, *simplificați.* Lumea este un loc haotic, complicat și tenebros. În aceste condiții, farul (principiilor, atașamentului, scopului) vostru vă va ajuta echipa să ajungă acasă în siguranță. Atunci când Powell spune că o prioritate de vârf este ca Departamentul de Stat să fie pregătit pentru internet, iar internetul să fie accesibil tuturor, simplifică. Când Powell le spune și că „Vreau să-mi comunicați problemele cu care vă confruntați în organizațiile voastre, aspirațiile, necesitățile acestora. Vreau să vă protejați oamenii, să-i apărați și să luptați pentru ei cu superiorii voștri sau cu mine” – simplifică. Simplitatea acestor priorități face mai ușoară elaborarea și urmărirea unor obiective și standarde clare, logice (chiar mobilizatoare). Atunci când un conducător simplifică ceea ce este complex, oamenii se pot mobiliza mai repede pentru a înfăptui misiuni extraordinare.

„Dacă nu poți să explici un lucru mamei tale“, sugerează colonelul Hoot Gibson de la Forțele Aeriene, „poate că nu-l înțelegi nici tu prea bine“. Unul din prietenii lui Powell a observat că prezentările lui erau „toate simple. Nu vei găsi o arhitectură kissingeriană grandioasă, dar totul e solid și fără podoabe. Îl reprezintă în totalitate”.

Prin urmare, iată un standard după care puteți (și ar trebui) să vă conduceți organizația: *Cât de clar este limbajul folosit?* Dacă, în calitate de conducători, nu puteți să vă expuneți părerile în termeni simpli și convingători, nu v-ați făcut temele. Sau, și mai rău, admiteți tacit că aveți mai mult de câștigat de pe urma unui mesaj confuz.

Și un ultim principiu care decurge din simplitate și o susține: *Fiți consecvenți.* Pe consecvență se întemeiază credibilitatea și eficiența unui

conducător. Powell este uluitor de consecvent. Am beneficiat personal de pe urma acestei consecvențe: concepțiile exprimate într-un discurs de acum zece ani sunt în esență aceleași pe care le apără și astăzi. La fel de important (sau poate și mai important) este faptul că acțiunile lui Powell sunt consecvente spuselor sale. Faptele sale, de pe câmpul de luptă sau din lumea diplomației internaționale, par să fie consecvente cu una din lecțiile despre conducere pe care a îmbrățișat-o cu mult timp în urmă. E drept, așa cum subliniază el însuși, e dispus să schimbe direcțiile tactice în funcție de datele noi, semnificative pe care le primește, dar am descoperit că și o schimbare a direcției tactice este pentru Powell totdeauna consecventă cu valorile și convingerile sale centrale. Iar când schimbă direcția, o face cu sinceritate și nu se abate de la noul curs. Concluzia este că stilul de conducere al lui Powell se clădește pe o temelie solidă. Le e mai ușor trupelor să vă urmeze (literal și figurat) dacă le spuneți același lucru zi de zi.

Dacă analizați evenimentele din viața lui Powell, veți găsi uimitor de puține exemple de subterfugiu, ipocrizie, derută, disimulare, sau tertipuri profitabile. Ca majoritatea conducătorilor eficienți, Powell a înțeles devreme că poate obține o putere uriașă din claritate, simplitate și consecvență.

## REZUMAT

Mesajul acestui capitol este simplu: prezentați misiunea într-un stil simplu, clar și inteligibil, legat de resursele și strategia de care dispune organizația voastră. Apoi urmăriți obiectivul de atins angajându-vă întreg potențialul. Un bun conducător își face drum în ciuda birocrației, a politicii, a interferențelor, a defăimării. Prezintă misiunea, își ia recruții și trece la *punerea în practică.*

Strategia și managementul sunt câteodată prezentate ca fiind exagerat de complicate. Complicarea excesivă poate duce la eșec. Cum altfel am putea să explicăm că o organizație cu manageri extrem de inteligenți, care se bucură de sfaturile unor consultați și savanți de vârf, înarmată cu documente sofisticate de planificare și politici organizatorice bazate pe teorii, analize, scenarii și previziuni complexe – poate să eșueze?

Nu am întreprins un studiu formal, dar cred că e prudent să afirm că din 1980, să zicem, toate cele 500 *Cele mai profitabile* companii au mobilizat

un enorm efort de planificare – și, așa cum am constatat, un procent considerabil al acestor, odată înfloritoare companii, nu mai este printre noi. E drept, unele au fuzionat sau s-au transformat în noi entități. Dar acesta este un cu totul alt domeniu asaltat de confuzii și, de multe ori, de jenă. În funcție de definițiile pe care le dați și de limitele pe care le stabiliți, undeva între 3/5 și 4/5 dintre marile fuziuni de companii – însoțite de planuri de o profunzime impecabilă și alimentate de prestidigitații financiare – reduc de fapt valoarea acțiunilor.

Nu susțin neapărat închiderea departamentelor de planificare. Cred însă că un bun conducător are grijă să se asigure că organizația sa se concentrează asupra întrebărilor fundamentale cu care se confruntă: Cine suntem noi?, Ce reprezentăm noi?, Ce ne face puternici?, Ce ne face unici?, Ce prețuim?, Ce ne leagă?, Ce încercăm să devenim?, Unde vrem să ajungem?, Unde *vom* ajunge?, Unde este linia în nisip?

Un conducător eficient transformă lucrurile abstracte și complexe în ceva inteligibil și simplu. Exprimă obiective și valori vii, fundamentale, pe care le folosesc pentru a stimula conduita zilnică și pentru a alege între alternative concurente. Viziunea și prioritățile sale sunt sobre și convingătoare, nu difuze și complicate. Deciziile sale sunt clare și precise, nu șovăitoare și ambigue. Chiar și când este flexibil din punct de vedere tactic, transmite o fermitate certă și consecvență în acțiunile sale, în armonie cu viitorul pe care îl conturează cu atâta grijă.

Care este rezultatul? Forță a scopului, credibilitate a conducerii, integritate în organizare și o listă lungă de realizări.

# PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Execuția este aspectul cheie.** Nu definiți o viziune sau o misiune decât dacă sunteți pregătiți să o executați cu o forță covârșitoare. Păstrați-vă calmul în primejdie, faceți proiecte îndrăznețe, acționați rapid și vânați câștigul cel mare.

**2. Alegeți-vă bătăliile.** Ridicați la statut de misiune doar acele cauze care sunt vitale pentru succesul organizației. Nu puteți să ucideți dragonul în fiecare zi. Asigurați-vă că v-ați ales bătăliile cu grijă.

**3. Rămâneți flexibili.** Alegeți-vă bătăliile, dar nu disprețuiți oportunitățile. Și chiar și după ce ați ales o strategie și tactică prin care să ajungeți la victorie, fiți gata să le aruncați pe fereastră dacă împrejurările în schimbare o cer.

**4. Amintiți-vă cele trei cuvinte de ordine ale lui Powell: claritate, consecvență, atașament.** Când sunteți clar, consecvent și atașat unei cauze, organizația voastră câștigă o forță enormă. De asemenea, dobândiți credibilitate și autoritate, un alt avantaj pentru organizație. Nu încetați să exprimați și să acționați în virtutea acestui mesaj, la toate nivelurile ierarhice.

**5. Simplificați**. Cel mai bun mesaj este un mesaj simplu. Cunoașteți cea mai complicată versiune a poveștii, dar prezentați o versiune mult mai simplă pentru publicul larg. Dacă cineva vrea mai mult, vă va spune.

# Capitolul 8. OAMENI DEASUPRA PLANURILOR

*„Planurile nu înlocuiesc munca. Diagrama de pe perete nu asigura îndeplinirea sarcinilor… Oamenii sunt cei care duc la bun sfârșit activitățile".*

Lui Colin Powell îi place să-l citeze pe Hyman Rickover, legendarul amiral al flotei care a făcut cariera luptând împotriva intereselor administrației: „Organizațiile nu îndeplinesc în mod real ceva. Planurile fac același lucru. Teoriile referitoare la management nu înseamnă mare lucru. Încercarea are succes sau nu datorită oamenilor implicați".

Powell are propria sa viziune bazată însă pe aceeași idee cu a amiralului și o spune așa: „Planurile nu îndeplinesc obiectivele. Diagramele de pe tablă nu îndeplinesc obiectivele. Chiar și discutând evaluările nu finalizăm munca. Numai oamenii le pot îndeplini".

Oamenii sunt „axul în jurul căruia se mișcă o monedă în zbor". Oamenii respiră adânc aerul într-o misiune – și pentru acest lucru misiunile se transformă în planuri, grafice pe perete și evaluări. La sfârșitul zilei, oamenii știu cauza pentru care misiunea (eventual organizația) crește sau scade în valoare. Dacă oamenii nu sunt inspirați și capabili sau dacă disciplina și morala sunt scăzute, dacă oamenii nu înțeleg scopul demersului, atunci cel mai elegant plan strategic și cea mai rațională organigramă organizațională nu înseamnă mare lucru. Viziunea, chiar cea datorată unor necesități, nu te duce prea departe. Oamenii deosebiți sunt cheia. Este prețul care validează în ultimul rând valoarea liderului. Așa cum spunea Powell:

*Nu știu dacă arta conducerii (leadership) în secolul XXI este diferită de arta conducerii practicată de Thomas Jefferson, George Washington și colegii lor acum 200 de ani. Arta conducerii cere întodeauna oameni care au viziune și nu pe cei care vor să conducă. Arta conducerii cere oameni care știu să-i organizeze pe ceilalți în așa fel încât să îndeplinească obiectivele din viziune.*

## OAMENII FAC POSIBILE VICTORIILE

Unii din cei care-l observă pe Powell și-au exprimat surpriza asupra scepticismului exprimat cu duritate despre planuri și organizații. Eu nu am văzut nicio evidență că Powell dorește să rezolve lucrurile fără aceste

mijloace, dar este implacabil în a critica ceea ce este „stufos”, minuțios în sensul de a prezenta toate detaliile chiar și pe cele nefolositoare și de cele mai multe ori prezentate sub formă de ghicitoare. „Niciun plan de război”, spuse generalul direct, „nu supraviețuiește întâlnirii cu inamicul”, și, el are neajunsurile organizației care-l elaborează, organizație preocupată mai mult cu rezolvarea problemelor interne (exemplu: grade, poziții, privilegii și numirii în funcții) decât cu misiunile și performanțele.

Consider că anul 1990, când a început războiul împotriva Irakului, a fost anul când steaua lui Powell a început să strălucească. De exemplu, mulți dintre observatori au remarcat că victoria din Golful Persic obținută de aliați sub conducera SUA a avut puțin de a face cu planificarea strategică ori cu cea organizațională. Dar, la sfârșitul războiului, liderii occidentali au dat la iveală un plan credibil. Planul a inclus atât principalele scenarii militare de apărare și de atac cât și planul logisticii și al celorlalte aspecte pentru pregătirea bătăliei. Acei pași erau esențiali pentru grăbirea mișcării în direcția bună. Dar prin tot ce a urmat au făcut puțin pentru a asigura actuala victorie. De fapt, multe din evaluările originale – despre pozițiile fortificate ale lui Sadam, invincibila Gardă Republicană și proiecția victimelor americane – au fost în cele din urmă greșite. (Si se poate ajunge în anii 1980 la planificările de atunci ale armatei americane, scenarii care nu au planificat o invazie a Irakului în Kuwait sau o alianță SUA-Arabia Saudită-Siria). În loc ca lucrurile să urmărească scenariul stabilit, au fost surprize (cele mai multe bune) de-a lungul întregii desfășurări a acțiunii. Când războiul s-a terminat, generalul Norman Schwarzkopf, comandantul trupelor desfășurate în Golf, a comentat „noi în mod sigur nu ne așteptam ca războiul să meargă în acest fel”.

Atunci, de unde a venit această victorie în Golf? încă o dată, de la oameni și misiuni cu anumite particularități relevate ulterior. Victoria a venit de la „oamenii obișnuiți” – de la lucruri care în mod frecvent susțin scopul; acțiuni energice și responsabile; acțiuni duse fără frică în câmpul de luptă peste limita imaginție dar cu multă responsabilitate; cu o colaborare de la toate nivelele fără precedent; și cu un mare procent de lideri care au fost adevărați oameni de echipă. Un ofițer al trupelor de uscat a definit Războiul din Golf în felul următor: „Nu tehnologia a câștigat războiul. Oamenii, da. Cu un antrenament deosebit, cu o motivație nemaiîntâlnită și foarte bine coordonați”. Când Powel făcea recomandări în interviuri, un

punct era, „ei (soldații, marinarii, piloții și infanteria marină) toți trebuie să fie parte a unei echipe, un joint team, pentru că luptă împreună ca să câștige”. Și când vorbește cu liderii din business, el susține ideea omenilor situați în centrul organizațiilor: „Lucrul cel mai important și de valoare pe care-l aveți în organizație este omul, și dacă nu puneți omul în centrul procesului rezultatele nu vor fi bune. Nu profitul motivează, nu mărimea statelor majore ale companiilor, numai oamenii contează”.

Ceea ce diferențiează companiile de succes de cele fără succes este, rar, planul secret, briliant, de preluare a pieței printr-un „efect de furtună”. Mulți lideri ai companiilor importante obișnuiesc să-și prezinte propriile planuri și modelele de afaceri în cărți și reviste. Chiar dacă acestea sunt aproape de ieșirea din uz și nu sunt cele care aduc mișcări rapide în relațiile economice, ele dictează anumite drumuri de urmat. De aceea, cheia succesului rezidă din inovație și execuție rapidă. La rândul ei, execuția depinde de a folosi cu mare rapiditate oportunitățile pieței, de a dezvolta idei imaginative și răspunsuri creative, de a genera cu repeziciune constantă planuri de acțiune care să se schimbe în funcție de situație, de a mobiliza echipe și resurse, de a face totul cu iuțeală si eficiență și apoi să continui procesul cu hotărâre de neînduplecat.

Aceasta este de fapt filozofia oamenilor care lucrează în aceste companii, ei fiind cei care fac totul posibil. Ce pot face liderii, este să creeze un mediu propice dezvoltării acestor oameni în îndeplinirea misiunilor companiei. În prezentarea unuia dintre marii dirijori ai unei orchestre simfonice, Leonard Bernstein, se nota că: „ceea ce Bernstein realizează – ceea ce marii lideri înfăptuiesc – este că dă impresia unui paradox. El a convins membrii formației că sunt liberi să inoveze și să se exprime în mod propriu, în același timp convingându-i să accepte viziunea sa despre muzică și să urmeze îndrumările date“. Această descriere exprimă în mod excepțional spiritul liderului, ceea ce exprimă de fiecare dată Powell în discursurile sale.

## PREMISELE DUALE ALE LUI POWELL

Când încerca să aducă pe cei mai mulți oameni sub comanda sa, Powell încerca să rămână fidel următoarelor două premise interconectate:

**1. Oamenii sunt competenți.** Așa cum Powell observa într-o discuție –

„ofițerii au încercat sute de ani să fie mai inventivi decât soldații și încă nu au învățat că nu se poate. Putem întotdeauna să contăm pe inventivitatea nativă a soldaților americani pentru a ne salva și a câștiga războiul pentru noi“. În întreaga carieră, Powell a rezistat să adopte așa numitele „intervenții fixe proiectate de cei neimplicați“ în cuvintele sale aceasta fiind „către oameni” și nu „pentru oameni”, cum crede că este bine. El vede pe cei neimplicați ca ultim resort și nu ca primul lucru care trebuie considerat. Ca să fie categoric, Powell și-a exprimat încrederea în abilitatea oamenilor de a-și rezolva propriile probleme, iar prin utilizarea experienței proprii, să ajute organizația să-și atingă scopurile. Am menționat deja momentul în care Powell a adus în fața președintelui George W. Bush membrii ai ambasadei SUA în Mexic – șefi de sectoare – care să facă brifingul asupra situației din Mexic. Desigur, Powel a încercat să facă o declarație asupra acestei nemaiîntâlnite divagații de la tradiția departamentului. Dar, cu încredere în ceea ce a făcut, Powell, a fost convins că președintele Bush va primi o mai bună informare de la șefii de sectoare din ambasadă. „Acestă modalitate de a ajunge până la nivelele de jos”, comenta un om cu lungă carieră în Departamentul de Stat, „a făcut într-adevăr ca oamenii să realizeze că secretarul Powell crede că are o organizație talentată la toate nivelele”.

*Abilitatea noastră de a realiza succesul misiunilor depinde în primul rând de calitatea oamenilor noștri… Suntem cu toții o familie deosebită și lucrăm împreună ca o familie. Nicio componentă nu e mai importantă ca alta.*

Acest lucru ne duce la a doua premisă:

**2. Fiecare misiune este importantă.** Într-unul din primele discursuri ținute în fața stafului Departamentului de Stat, Powell spunea:

*De asemenea, cred, din adâncul inimii mele, că nu există funcție mai puțin importantă în Departamentul de Stat. Eu cred că fiecare are un rol vital și este treaba mea să comunic și să transmit în jos, la toate nivelele și până la ultima persoană din organizație, valoarea rolului pe care-l au și cum contribuie ei la îndeplinirea misiunii. Trebuie să fim uniți.*

Mulți manageri șoptesc pe vârful buzelor această filozofie și cred că este bună, dar nu o aplică. Marshall Adair, președintele Asociației Relațiile

Externe Americane crede că trecutul militar al lui Powell a fost cel care i-a determinat comportamentul, el considerând că fiecare misiune este importantă, iar această morală este importantă pentru a scoate ceea ce este mai bun din oameni. De aceea Powell a mers pe drumul său, lucrând cu râvnă și expunându-și mesajul cu fiecare ocazie.

Odată, când a făcut o escală în Israel, în mijlocul unor discuții delicate purtate cu lideri din volatilul Orient Mijlociu, Powell a cerut să vorbească pentru 20 de minute stafului ambasadei americane la Tel Aviv, acolo, pe aeroport. Printre alte lucruri pe care Powell le-a spus, a elogiat diplomații pentru îndeplinirea sarcinilor într-un loc periculos și pentru faptul că servesc în prima linie a politicii externe americane. Apoi, el a stat printre oameni până la plecare. Un om al stafului, entuziasmat de cele spuse, și amețit de eveniment, a spus că în cei 20 de ani de carieră în Departamentul de Stat nu a dat mâna cu Secretarul de Stat. „Nu am văzut niciodată ceva asemănător", a confirmat un coleg.

Până la un anumit nivel, ținta lui Powell este să-și îndeplinească profețiile. Dacă tu crezi că oamenii tăi sunt profesioniști și tu le transmiți acest lucru, ei chiar devin performanți. „Țelul lui Powell este de a face ca oamenii să lucreze împreună în cadrul Departamentului de Stat", a spus Brian Friel din executivul american, „transformând Serviciul de Externe într-o mașină bine unsă, în prima linie a frontului relațiilor internaționale americane." Înarmat cu o astfel de mașină, Powell crede că poate transforma Departamentul de Stat într-o forță mult mai puternică care să-și îndeplinească cu eficiență maximă sarcinile de politică externă.

Se poate spune că aceasta este calea bunului simț. Da, dar este evident că înainte de Powell, nimeni nu a încercat să utilizeze oamenii din departament în acest fel. „Vechiul departament" onora deținătorii de titluri și efectiv ignora aportul indivizilor care au petrecut marea majoritate a vieții lor studiind și muncind la problemele curente. Dacă ei erau destul de curajoși să meargă înainte cu o informație detaliată, atunci erau în primejdie să fie dați la o parte sau chiar marginalizați. Powell a urmărit să înlăture această politică, asigurându-se că cele mai bune informări sunt utilizate și folosite de către sistem.

## OAMENII ŞI REALIZĂRILE: DOUĂ PĂRŢI ALE MONEDEI

Pentru a reitera acest punct major Powell nu evidențiază subalterni pentru realizări de mică importanță și nu protejează reputația unora de mare „ispravă”. După toate evenimentele, compasiunea și grija lui se îndreaptă spre oamenii care lucrează pentru el. El îi face să se simtă valoroși, îi întreabă despre nevoile pe care le au și le trimite scrisori familiilor lor în timp de criză sau în cazul unei victorii personale obținute cu multă muncă. Dar, cum am văzut în capitolele anterioare, Powell crede că prima prioritate a unui lider este să definească cursul acțiunii și să-i urmărească îndeplinirea pas cu pas. Acest lucru se poate întâmpla numai cu ajutorul oamenilor, de aceea, având grijă de oameni, de fapt ajuți la implementarea celor stabilite. Și nu a fost ușor pentru Powell să sugereze că orice lider inteligent trebuie să aibă grijă de fiecare om în parte ca să-și îmbunătățească și propria imagine și reputația.

Dacă oamenii au realizat minuni pe timpul lui Powell la Departamentul de Stat, atunci Powell merită totul pentru această performanță, el fiind un angajat deosebit. Astfel, „a avea grijă de oamenii tăi“ nu înseamnă iubire necondiționată sau iubire motivată de o serie de interese personale dar cu siguranță înseamnă a folosi puterea oamenilor pentru îndeplinirea scopurilor semnificative. Cititorul sceptic poate fi înclinat să-l contrazică pe Powell în ceea ce privește al doilea punct al filozofiei sale. Dacă toate discuțiile sunt importante, scepticul ar putea spune ce se întâmplă atunci când vine timpul să reduci numărul de salariați? Și ce se întâmplă cu liftierul în cazul în care un tip deștept inventează liftul automat? Powell a avut parte de astfel de situații la scară mare, în calitate de comandant al FORSCOM (U.S. Forces Command), în anii ’80 sau în cea de Președinte al Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major, în anii ’90, când a fost în prima linie a luptei, pentru reducerea contingentelor militare și pentru realizarea unei „mașini de luptă” suplă, rapidă și versatilă. Schimbările rapide din mediul geopolitic mondial cereau astfel de măsuri. Într-o prezentare pe această temă, Powell a imaginat o lume în care colosul sovietic se destrăma și piețele economice libere jucau un rol important în geopolitica mondială:

*Va trebui să cheltuim mai înțelept și mai eficient.*

*Trebuie să ne punem o întrebare grea înainte de a ne-o pune alții: Dorim într-adevăr acest produs? Și când răspunsul este nu, să spunem nu.*

*Încercarea noastră este să acceptăm că trebuie să simplificăm și, în același timp, să continuăm să menținem cea mai bună armată din lume.*

Produse militare reduse înseamnă, argumenta Powell. Locuri de muncă mai puține. Liderii buni pleacă de la premisa că fiecare loc de muncă este important, dar dacă noile date demonstrează că un loc de muncă devine neimportant, nu țin să rămână în schemă și-l elimină (așa cum nu se întâmplă în largile birocrații structurale). Mai devreme sau mai târziu, funcția liftierului va deveni caducă. (Mai devreme sau mai târziu și funcțiile noastre vor deveni caduce și noi va trebui să ne schimbăm setul propriilor îndemânări). Dar cheia este să separi funcția de individ. Dacă o funcție a devenit demodată sau în afara organizației, scapă de ea. După șase luni la Departamentul de Stat, Powell a eliminat deja o serie de poziții și a redat birourilor responsabile atribuțiunile pe care de fapt le aveau înainte. Separă funcțiile de indivizi. Evaluează funcțiile și decide ceea ce trebuie să rămână. Apoi, evaluează funcționarii de pe acele funcții. Poate fi el/ea confruntat în noul mod de lucru? Poate el sau ea să intre direct într-o funcție care are o evoluție continuă? Poate fi el sau ea promovată? Dacă răspunsul la aceste întrebări este în mod continuu nu, atunci este timpul să rezolvi situația:

*Dacă nu concediezi oamenii care nu-și îndeplinesc funcția – după ce i-ai consiliat și i-ai adus la înțelegerea atribuțiunilor – atunci tu pui în pericol întreaga organizație.*

Uneori oamenii cred că militarii au locurile de muncă pe viață (sau angajare destul de lungă pentru a le asigura o pensie liniștită și beneficii pe viață). De fapt, tocmai opusul este adevărat, mai ales când cineva începe să urce în ierarhia militară. Cineva care nu este promovat, este eliberat din funcție și din armată. Într-un interviu, Powell a descris regulile de promovare pentru trupele de uscat și de eliberare din funcție, reguli care i-au fost și lui explicate:

*În ziua în care am fost promovat general de trei stele, a sosit o scrisoare de la șeful statului major al trupelor de uscat, președintele „corporației“ mele. Scrisoarea spunea: „Dragă Colin, felicitări. Acum ești un general de trei stele și vei fi comandantul corpului de armată din Germania. Vei deține funcția pentru doi ani. Dacă în doi ani, nu auzi că-ți ofer o a doua funcție*

*sau o promovare la patru stele aștept de la tine demisia pe biroul meu".*

Powell explica astfel că: „el aștepta demisia mea pentru că nu mă mai putea folosi. O singură funcție. Dacă aș fi bun și aș obține o nouă funcție ar fi bine. Dacă nu, ar fi trebuit să-mi iau lucrurile și să fac loc celor tineri". Cu alte cuvinte, atât timp cât Powell se dezvoltă și crește și atât timp cât contribuie mai mult decât un tânăr proaspăt și talentat la dezvoltarea organizației, el va fi evaluat și plătit de aceasta. Acestea sunt criterii pentru fiecare lider, criterii care se aplică și oamenilor din echipa lui sau a ei.

Deci, se presupune că oamenii sunt competenți – până la proba contrarie. Și o evaluare periodică trebuie aplicată. Misiunile, se presupune că sunt importante – până când se demonstrează inversul. Liderii deosebiți nu văd nicio contradicție între a utiliza aceste principii și aderarea la principiile expuse în acest capitol. De fapt, este vorba despre capacitatea de a subscrie la ambele viziuni, aparent contradictorii, odată ce definești ca efectiv managementul oamenilor.

## PRIORITĂŢI STRATEGICE

În perioada militară, Powell spunea ofițerilor noi care erau numiți sub comanda sa că el avea două priorități: de luptător si de „steward" (n.t. Cu înțelesul de administrator). Cu alte cuvinte, el făcea orice trebuia pentru îndeplinirea misiunii și pentru grija față de trupele din subordine. Prin suprapunerea acestor două concepte – niciodată invocându-l pe unul fără a-l invoca și pe al doilea – el spunea conducătorilor din linia a doua că politica și oamenii sunt părți inseparabile ale aceleiași strategii. În cadrul cunoștințelor de bază de astăzi, conceptul de „mediu de nano-secunde" implică pentru lideri imposibilitatea de a separa avantajul competitiv de discuțiile despre oameni.

*Îmi dai oamenii potriviți și nu mă interesează ce tip de organizație îmi dai, oricum vor avea loc transformări benefice. Îmi dai oameni nepotriviți și nu contează ce faci cu organizația, vor avea loc transformări negative.*

„Numai prin atragerea oamenilor celor mai buni", observa amiralul Rickover, „vei împlini fapte mărețe". Powell agreează această idee. Așa procedează și CEO de la Dell Computers, Michael Dell, care odată i-a spus lui Powell că prioritatea strategică numărul unu a sa este să angajeze și să

mențină pe cei mai buni specialiști în domeniu. Am luat act, spunea Powell, de cuvântul strategie, opus cuvintelor resurse umane sau personal. Cu cât mai mulți executivi învățați descoperă acest lucru, oamenii nu mai sunt piesele unui puzzle, ei devin chiar puzzle-ul. Sau, spus cu mai multă acuratețe, ei sunt soluția puzzle-lui.

Jack Welch, recent pensionat de la General Electric, a spus că eficiența GE nu stă într-un „bec care luminează în jur cunoștințe”, ci în oameni. Monitorizările neoficiale au arătat că executivi eficienți ca Michael Dell și Jack Welch au petrecut aproximativ de 50 la 70 la sută din timpul lor cu problemele oamenilor: recrutând, intervievând, evaluând performanțele, dezvoltând sisteme de recompensare, implicându-se în pregătirea personalului, și așa mai departe.

Mulți dintre tradiționaliștii care dețin poziții executive astăzi au dificultăți în înțelegerea calendarului celor doi, Dell și Welch, (a petrece peste jumătate din timpul lor rezolvând problemele oamenilor), la fel ca și înțelegerea conceptului de „steward” pentru oameni, ca prioritate strategică. Ceea ce se întâmplă prea des în astfel de organizații se întâmpla în Departamentul de Stat înainte de venirea lui Powell. „Trec câteva luni, ai o nouă echipă, urmează acomodarea cu departamentul, apoi promovarea personalului” spunea Bruce Laingen președintele Academiei Diplomatice Americane. „Apoi, ei devin preocupați de confruntările zilnice din politica externă de zi cu zi”. Căldura bătăliei se intensifică și problemele oamenilor ajung ultimele pe lista de priorități. Același scenariu ni se dezvăluie în sectorul privat. Toți am auzit atât de des expresia „cel mai important capital al nostru este omul”, încât aceasta a devenit caducă. Dar câți dintre liderii corporațiilor chiar discută problemele oamenilor zi de zi? Prea des oamenii sunt considerați piese de șah care să fie mutate de ici colo, în funcție de dorință, iar managerii de top scufundă calendarul lor în discuții referitoare la înțelegeri, contracte, restructurări și ultimele practici în domeniul conducerii. Câți dintre ei încearcă să creeze un mediu în care oamenii să se dezvolte armonios? Câți dintre ei consideră oamenii ca propria lor sursă de avantaj competițional?

Powell a făcut toate aceste lucruri de care am vorbit în acest capitol, declarând în fața unei audiențe entuziasmate în prima ședința a primei săptămâni în Departamentul de Stat: „nu sunt aici numai să servesc nevoile

politicii externe ale poporului american, sunt și în calitate de lider și de manager al acestui departament." Politica este foarte importantă. Dar Powell crede că posibilitatea și capacitatea de a o executa este alimentată de un moral ridicat, de un spirit de echipă, de personal cu inițiativă și cu îndemânările corespunzătoare la toate nivelele organizației.

## SECRETELE PARTENERIATULUI ŞI ALE LIDERULUI „SLUJITOR"

În continuarea celor două idei ale filozofiei prezentate mai sus –oamenii sunt competenți și munca lor este importantă – Powell a adus două noi tehnici pentru a-i transforma pe oamenii lui într-un avantaj competitiv. În primul rând, el a tratat oamenii ca parteneri. În al doilea rând, el a implementat conceptul de „lider slujitor". Să ne uităm pe scurt la fiecare din aceste tehnici:

**1. Oamenii ca parteneri.** Când Powell descrie stilul său ca fiind colegial, el merge dincolo de înțelegerea atributelor de accesibilitate, curtoazie sau ușă deschisă. El identifică o cale particulară de a trata oamenii. El nu-i tratează ca pe niște subordonați care să-l urmeze orbește, ci ca parteneri care aduc pe masă experiența și expertiza lor și care lucrează cu el pentru îndeplinirea misiunilor. Cazul important pentru Powell este relația lui cu șefii de servicii și cu oamenii de nivel de lucru mediu și așteptările mari pe care le are de la aceștia. În vechiul model al Departamentului de Stat, o mică elită stabilea politica și emitea dispozițiile către personalul subordonat. În modelul Powell pus în practică imediat după ce a devenit secretar de stat, el se întâlnea în fiecare dimineață cu 40 de directori, cei mai importanți, între orele 8.30-9.00. La această întâlnire, derulată într-un ritm alert, oamenii discută probleme curente, politici și preocupări și apoi se stabilesc măsurile cele mai eficiente de implementare, delegarea responsabilităților și modul de urmărire a implementării. În fiecare zi, cadrul are în vedere implicare, colaborare, formulare, delegare și urmărire. Noul parteneriat a revigorat cariera multora dintre angajații departamentului care sunt acum motivați să contribuie la rezolvarea problemelor organizației. „Diferența față de trecut este – după cum spune cineva din interior – că s-a creat acea masă critică de oameni care sunt pregătiți să înceteze cu nemulțumirile și să lucreze eficient".

**2. „Liderul slujitor".** După cum arătam în capitolul precedent, la Powell se observă un caracter militar al conducerii sale, el spune: nu există lideri fără

oameni care să-i urmeze. Fondatorul hipermarketului Wall Mart, Sam Walton, obișnuia să spună: „cel mai bun lider este cel care slujește oamenii." Avem aici o relație cauzală care nu trebuie ignorată: dacă lucrezi din greu pentru oamenii tăi îi faci mai puternici și mai competenți, iar în schimb devii mai eficient.

Cuvintele sunt simple, și mulți lideri spun că sunt slujitori ai oamenilor dar cei mai buni dintre ei trăiesc după această filozofie. ”Acești oameni sunt fantastici”, spunea Herb Kelleher, foștilor lui colegi de la Southwest Air, colegi cu care a navigat printre problemele mai mari sau mai mici ale industriei aeronautice în anii trecuți. ”Trebuie să muncești din greu pentru ei", a continuat Kelleher.

Powell simte la fel pentru angajații lui. De aceea a discutat 20 de minute cu angajații lui pe un aeroportul din Israel. De aceea a luptat pentru ca fiecare angajat să aibă la birou o conexiune internet securizată. De aceea a cerut fonduri mai mari pentru pregătirea și dezvoltarea managementului pentru proprii angajați. Și de aceea a luat măsuri asupra îngrijorărilor angajaților Departamentului de Stat în ceea ce privește calitatea îngrijirii copiilor și a găsirii de lucru a soțiilor angajaților aflați în misiune peste hotare. Când Powell a fost comandantul Corpului V în Germania, le-a spus trupelor că el va lupta pentru tot ceea ce este necesar ca ele să-și îndeplinească misiunea. „Dacă noi nu avem în Frankfurt”, le-a spus el „mă duc la USAREUR (U.S. Army Europa). Dacă ei nu au, mă duc la Washington. Dar vă aduc ce aveți nevoie.” Ăsta este în esență un „lider slujitor”.

*Am să lupt pentru voi. Am să fac tot ce este posibil să vă fac munca mai ușoară.*

## SUMAR

Printre cuvintele și aspirațiile lui Powell, un lucru foarte important este: „singurul mod de a-ți îndeplini misiunea este prin acele trupe încredințate ție și de care îți pasă”. Liderul eficient crede că oamenii lui sunt competenți și de aceea sarcinile lor sunt importante pentru organizație – până la proba contrarie. Liderul eficient pune oamenii în poziții unde ei pot performa și se pot dezvolta și, bineînțeles, le urmărește și le încurajează progresele. Și, în ultimul rând, un lider este eficient când tratează oamenii ca parteneri și găsește căi să acționeze ca un „lider slujitor”.

Când toate aceste condiții sunt întrunite, toată lumea se dezvoltă, organizațiile prosperă, iar autoritatea și credibilitatea liderilor este întărită. Dar totul începe și se termină cu oamenii. „La sfârșitul zilei – Powell ne reamintește – sunt unii soldați care vor urca dealul și-l vor cuceri corectând greșelile voastre”.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Contează pe oameni mai mult decât pe planuri sau organizații.** Fără oamenii deosebiți care sunt încurajați de o cultură a sprijinului personal cele mai bune planuri nu sunt folositoare.

**2. Fii sigur că oamenii sunt competenți și că fiecare slujbă contează până se dovedește contrariul.** Este important să nu ai locuri de muncă de prisos. Fiecare loc de muncă este vital, în mod particular într-o lume în care vigilența este noul imperativ. Dacă lucrurile arată altfel fă schimbări. Unde este posibil, reorganizează și refă înainte de a fi dat afară.

**3. Petrece cel mult** 50% **din timpul tău cu oamenii.** Planificarea este o operațiune „curată", dar lucrul cu oamenii este o operațiune dificilă, iar liderii sunt tentați să lucreze într-un mediu curat. Nu renunța. Oamenii îți asigură avantajul competitiv, deci petrece o parte semnificativă din timpul tău de lucru asigurându-te că oamenii lucrează într-un mediu în care se pot dezvolta și crește. Ridică mereu nivelul misiunilor ca și cum ai face recrutări, evaluează performanțele, îmbunătățește mediul de muncă și dezvoltă competențele la nivelul priorităților strategice.

**4. Vezi oamenii ca pe parteneri, fără să ții cont de locul lor în ierahia organizației.** Ca toți liderii eficienți, Powell a văzut fiecare persoană ca un partener care contribuie la îndeplinirea obiectivelor.

**5. Fii un „lider slujitor".** Lucrează pentru oamenii tăi. Ajută oamenii să-ți îndeplinească obiectivele care derivă din viziune. Dă oamenilor uneltele de care au nevoie și dă-le libertate.

## Capitolul 9. VIGILENȚĂ ÎN CEEA CE PRIVEȘTE DETALIILE

*„Dacă vreți să obțineți excelență în lucrurile importante, veți căpăta pricepere în lucrurile mărunte. Excelența nu este excepția, ci dominanta”.*

Pentru a înțelege importanța acordată de Powell cunoașterii detaliilor, e necesar să încep cu ceea ce aș numi, poate nedelicat, factorul „la dracu’ cu toate astea“.

Pe vremea când era șeful Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major sub președintele George Bush Senior, Powell a jucat frecvent rolul ofițerului realist căruia nu-i arde de prostii. Trebuia să se poarte astfel uneori când, confruntându-se cu o problemă internațională extrem de spinoasă, vreun consilier sau politician cu avânt războinic propunea o soluție militară de genul „haideți să-i zvântăm în bătaie”. Toate capetele se întorceau atunci spre Powell, care era rugat să examineze propunerea și să-l informeze pe președinte și cercul de apropiați ai acestuia asupra felului în care putea fi rezolvată problema.

Powell pleca și își făcea temele. Când venea din nou momentul să fie rediscutat subiectul, venea la ședință înarmat până în dinți cu detalii, inclusiv cu planuri pentru situații neprevăzute, estimări ale costurilor, ale necesarului logistic și ale necesarului de personal, previziuni temporale, evaluări ale pierderilor etc. Și, pe un ton sec, Powell trecea în revistă cu scrupulozitate lucrurile de care era nevoie pentru a pune în practică această soluție gen „haideți să-i zvântăm în bătaie”.

Pe măsură ce Powell dezvăluia detaliile, o parte din cei prezenți vădeau o reacție de tip „La dracu cu toate astea”. Devenea clar că ceea ce părea o intervenție ușoară (o „lovitură chirurgicală”, ca să invocăm o expresie pe care Powell o detestă) era, de fapt, o misiune amplă, complicată și periculoasă. Și, așa cum observa odată sec *Chicago Tribune,* după o astfel de prezentare a lui Powell, interesul ulterior într-o opțiune pur militară era adesea mult diminuat.

Atenția acordată de Powell detaliilor se reflectă în prezent în felul în care acesta își pune amprenta asupra imperiului în expansiune care este Departamentul de Stat. Într-un articol de fond de la sfârșitul lui noiembrie 2001 din *New York Times,* Bill Keller scrie: „Cei care au lucrat cu Powell spun că acesta este de obicei cea mai bine pregătită persoană de la o

ședință și anticipează argumentele cu câteva etape înainte”.

În opinia lui Powell, pregătirea și disciplina sunt esențiale pentru conducere, de aceea și afirmă, cu simplitate: „Nu neglijați niciodată detaliile”. Acest punct de vedere se extinde și asupra unei viziuni sau misiuni „de ansamblu”. Doctrina Powell, discutată în Capitolul 7, descrie felul în care conducătorii definesc și duc la îndeplinire o misiune de succes. Ambasadorul Tom Graham, care a lucrat cu Powell, observa că „doctrina Powell presupune timp și deliberare înainte de luarea unei decizii”.

Timpul și deliberarea, trebuie subliniat, nu sunt tactici de amânare. Nu e vorba de o ezitare de tipul „hai să mai facem un studiu”, sau o timiditate gen „hai să mai tragem de timp". Dimpotrivă, de-a lungul carierei sale, Powell a fost cel care i-a privit pe oameni în ochi și le-a spus: fără alte studii! Și putem afirma fără teamă că steaua lui Powell nu s-ar fi ridicat niciodată atât de dramatic dacă ar fi acționat șovăielnic și cu o precauție excesivă.

Dimpotrivă, așa cum am văzut într-un capitol anterior, esența doctrinei Powell constă în delimitarea unei misiuni clare și apoi în urmărirea hotărâtă a obiectivelor. Dar vizează, de asemenea, cunoașterea detaliilor înainte de lansarea unei campanii.

## DETALIILE VĂ AJUTĂ SĂ AVEŢI O PERSPECTIVĂ DE ANSAMBLU

Sunt multe justificări pentru o asemenea afirmație. În primul rând, așa cum a descoperit cabinetul lui George Bush Senior cu ajutorul lui Powell, în mai multe ocazii, detaliile vor schimba fundamental felul în care analizați opțiunile. Și, după ce v-ați hotărât asupra unei anumite opțiuni, o bună cunoaștere a detaliilor va atrage după sine o mai bună execuție a misiunii și o coeziune crescută. Și, la fel de important, conducătorul care cunoaște bine detaliile inspiră încredere. „Când mă informa asupra unui lucru”, a comentat odată președintele Bush, „constatam că era ceva în felul calm, eficient, cu care prezenta situația și răspundea întrebărilor mele, care îmi diminua temerile și îmi dădea multă încredere".

Îmi amintesc că am avut aceeași reacție pe 13 septembrie 2001, la două zile după atacurile teroriste, în timp ce îl urmăream pe Powell la o conferință națională televizată. Și într-adevăr, claritatea misiunii sale avea un efect liniștitor: „Vom dezmembra rețeaua asta (Al-Qaeda) și vom ataca

terorismul global”. Luată individual, însă, această declarație e expusă pericolului de a trece drept o declarație pur războinică. M-am simțit mai liniștit, știind că Powell însoțea declarația asupra misiunii de îndeplinit cu afirmația calmă că el și echipa Bush se vor concentra neabătut asupra strângerii rapide de „detalii, informații și dovezi” pentru a putea identifica țintele corecte, aliații adevărați, acțiunile potrivite etc.

Examinarea detaliilor aduce și alte beneficii. În calitate de președinte al Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major, Powell a remarcat odată că urmărirea aspectelor mărunte poate contribui la atingerea a două obiective: informarea comandantului asupra stării reale de disponibilitate de luptă (mai degrabă decât asupra felului în care lucrurile arată la o analiză superficială), și faptul că „atenția pe care o acordă un general detaliilor îi permite soldatului obișnuit să știe că este la fel de important ca cel de dinainte sau de după el”.

Era o lecție pe care o învățase cu decenii în urmă. În ianuarie 1964, Powell își umplea timpul dintre misiuni urmând un curs avansat de Pathfinder. (E vorba de parașutiști de elită care sar înaintea unităților aeropurtate pentru a marca zonele de aterizare și cădere.) În timpul ultimului zbor, într-o seară rece de ianuarie, Powell, ca ofițer superior, i-a sfătuit pe colegii săi să verifice parapantele, cele care deschid automat parașuta în momentul în care parașutistul sare din avion.

Câteva minute mai târziu, le-a ordonat să-și verifice din nou parapantele proprii și pe cele ale tovarășilor lor. Și, peste alte câteva minute, cu puțin timp înainte de săritură, a verificat personal parapantele. A descoperit astfel că parapanta unui sergent era desfăcută. Nici sergentul, nici partenerul de zbor al acestuia, nici coordonatorul de zbor nu observaseră greșeala fatală. În acest caz, atenția acordată de Powell detaliilor a împiedicat o posibilă tragedie individuală, însă putem să ne imaginăm cu ușurință cum neglijarea unui detaliu mărunt poate periclita o întreagă misiune. Putem, de asemenea, să ne imaginăm cu ușurință lecția cu care au plecat cei de la Pathfânder după întâlnirea cu Powell.

Nu e oare vorba din nou despre lucruri evidente, care fac inutile argumentele? Din păcate, nu. Cei care dețin funcții executive trebuie să se împartă simultan între o mie de obiective. Perspectiva de ansamblu tinde să umbrească detaliile. (Și, e drept, e de condamnat conducătorul care ar neglija imaginea de ansamblu în favoarea amănuntelor.) Însă dificultatea

rezidă în faptul că imaginea de ansamblu este alcătuită dintr-o multitudine de detalii.

Și, din nefericire, atunci când conducătorii ignoră această realitate, detaliile își arată latura dezagreabilă și creează haos sub forma unor decizii nechibzuite, superficiale, inoportune sau mioape, în sectorul privat, acest lucru se întâmplă mai des decât suntem dispuși să recunoaștem: strădanii nepotrivite înaintea unei achiziții importante sau a unor cheltuieli de capital, aprecierea greșită a mișcărilor concurenței înaintea lansării unui produs, cunoașterea superficială a clientului sau a atitudinii angajaților, concluzii naive asupra măsurilor care trebuie luate pentru a integra tehnologii nou achiziționate în sisteme și culturi vechi, etc. Dacă nu cunoști bine detaliile, nu poți vedea imaginea de ansamblu.

Powell a fost atras întotdeauna de astfel de principii. În perioada petrecută la Casa Albă, Powell a primit o altă lecție legată de importanța detaliilor. Preferând să-și petreacă timpul comandând în teren, a refuzat inițial să accepte slujba care îi era oferită. Totuși, după ce a cântărit propunerea, a hotărât că acest lucru ar echivala cu o instruire neprețuită în aspectele intime ale guvernării. Lucru care s-a adeverit, Powell asemănând, într-o descriere ulterioară, experiența din cadrul Biroului de Management și Buget cu observarea „camerei de mașini a guvernului”. Dacă vreți să înțelegeți un lucru în profunzime, adresați-vă oamenilor care lucrează cu detalii.

*Una din exigențele mele insațiabile este de a avea control asupra informațiilor. Dacă nu știți ce informații circulă în cadrul organizației, nu știți ce se întâmplă în propria organizație.*

Uneori detaliile sunt ignorate pentru că nu sunt destul de seducătoare. Să recunoaștem: să stai pe punte și să scrutezi orizontul e de obicei mai atrăgător decât să stai în camera mașinilor. Peter Drucker, un guru în management, a fost odată rugat să explice febra de fuziuni și achiziții înregistrate la un moment dat (dintre care multe s-au dovedit a fi afaceri proaste). „Vă voi spune un secret”, a răspuns acesta. „Să închei afaceri ajunge să înlocuiască munca efectivă. Să închei afaceri e incitant și amuzant, să lucrezi e detestabil. Conducerea unei afaceri presupune, în primul rând, o cantitate enormă de muncă aplecată spre detaliu și puțin

interesantă, astfel încât încheierea de afaceri capătă o aură romantică, seducătoare. De aceea se încheie contracte care n-au nicio noimă.”

Un bun conducător nu percepe detaliile (sau camera mașinilor) ca pe ceva dezagreabil. Acesta consideră că buna cunoaștere a detaliilor este parte integrantă a conducerii. Gândiți-vă ce calități fac un bun antrenor de atletism – oameni ca Phil Jackson și Bill Parcells. O parte semnificativă a succesului lor se datorează aplecării *intense, personale,* a acestora asupra detaliilor și credinței lor că cei din jur vor adopta aceeași atitudine.

E vorba de *pricepere* și *excelență.* Cum spune Powell:

*Dacă vreți să obțineți excelență în lucrurile importante, veți căpăta pricepere în lucrurile mărunte. Excelența nu este excepția, ci dominanta.*

## MANAGEMENTUL DETALIILOR NU ESTE ACELAŞI LUCRU CU MICROMANAGEMENTUL

Să examinăm mai îndeaproape ceea ce *nu* ține de cunoașterea detaliilor. Știm deja că nu este o scuză pentru proverbiala „paralizie analitică”. Tratarea detaliilor rapid, temeinic și neîntârziat nu trebuie confundată cu întreprinderea de cercetări și convocarea de ședințe în scopul protejării intereselor proprii.

Iar atenția pentru detalii nu constituie o scuză nici pentru micromanagement, control excesiv sau criticarea eforturilor celorlalți. Când Powell strânge date și se apleacă asupra aspectelor de detaliu, nu o face neapărat personal. E bucuros să apeleze la angajați; și delegă generos responsabilități. (Orice bun conducător face asta.) Adevărul este că Powell le spune constant colaboratorilor săi de la Departamentul de Stat că relația pe care o are cu președintele Statelor Unite – de strângere și corelare a datelor și, în baza acestora, de recomandare a unor direcții de acțiune – este aceeași relație pe care vrea ca echipa sa să o aibă față de el. Președintele Bush vrea detalii semnificative de la Powell, acesta cere același lucru de la colaboratorii săi.

Un bun conducător nu numai că acordă atenție detaliilor ca parte necesară a muncii sale, dar dă în același timp naștere unui proces prin care și alții sunt îndemnați să facă același lucru. Vrei ca *toată lumea* să se îngrijoreze în legătură cu parapantele, dacă te pregătești să sari din avion.

Așa cum le-a spus Powell angajaților din cadrul Departamentului de Stat într-una din primele sale ședințe cu aceștia:

*Vreau ca aceia dintre voi care aveți funcții de conducere să-mi prezentați problemele din cadrul organizației voastre, aspirațiile și necesitățile acesteia.*

Și mai avem un exemplu în acest sens. Pe vremea când era președintele Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major, Powell îi raporta direct lui Dick Cheney, care era pe atunci secretar al apărării. Într-o zi de pe la începutul mandatului lui Powell, Cheney l-a luat pe acesta deoparte și i-a spus că, deși se descurcă foarte bine, Cheney nu aprecia faptul că *toate* informațiile care îi parveneau erau filtrate prin Powell. Ca secretar al apărării, i-a spus Cheney, avea nevoie să primească informații din mai multe surse.

Reflectând asupra acestei cereri, Powell și-a dat seama că Cheney avea dreptate. Cheney avea nevoie de un evantai bogat de detalii pentru a fi în măsură să-și formeze o imagine de ansamblu. O parte din aceste detalii trebuia să vină din alte surse, altfel imaginea globală la care ajungea nu ar fi fost cu nimic diferită de a lui Powell. Prin urmare, Powell a luat măsuri în vederea schimbării fluxului informațional în sensul sugerat de Cheney.

Am vorbit deja despre stabilirea unui echilibru între detaliu și imaginea de ansamblu. Un alt lucru care *nu* ține de cunoașterea detaliilor este renunțarea la gândirea de ansamblu – deși este văzută adesea astfel. Peter Drucker pomenește de o sentință juridică romană veche de o mie de ani care afirma, solemn, că „Magistratul nu analizează mărunțișurile”.

Ei bine, presupunând că magistratul prefera să se concentreze asupra imaginii generale, mai degrabă decât asupra mărunțișurilor, Powell nu s-ar opune complet sentinței. De altfel, ai nevoie de o persoană inteligentă care să se preocupe de imaginea de ansamblu. „Viziunea” este importantă. Până la urmă, ce sens are să te apleci asupra detaliilor dacă n-ai de gând să faci ceva incitant cu ele? în absența unei misiuni sau viziuni convingătoare, detaliile nu pot face în cel mai bun caz altceva decât să-l ajute pe un conducător ca tactician.

Adevărat, însă în același timp Powell nu se lasă amăgit de conceptul capricios al conducătorului „vizionar”, acela care din vârful unui piedestal, distant și detașat, „delegă” altora toate „mărunțișurile” „măreței sale viziuni”. Un bun conducător știe că nu există o „imagine de ansamblu”

solidă și de succes în absența detaliilor. Ambele sunt esențiale – nu numai în momentul proiectării misiunii și strategiei, ci și în faza de implementare. Un conducător eficient îmbrățișează atât viziunea, cât și detaliile.

Să considerăm un alt aspect care *nu* ține de cunoașterea detaliilor. Atenția pentru detalii *nu* este o scuză pentru un comportament obsesivo-compulsiv. Mulți oameni aflați în poziții de conducere sunt preocupați de amănunte și rutină și insistă ca cei din jurul lor să păstreze o rutină rigidă, ca la carte. Când acești oameni cu caractere obsesive ajung în poziții de putere pot face mult rău, mai ales când își sufocă oamenii cu detalii mărunte.

E drept, comportamentul obsesivo-compulsiv este un tip de atenție la detalii, însă unul denaturat. Acest tip de conducere duce în cel mai bun caz la miopia clasică gen „a nu vedea pădurea din cauza copacilor". În cel mai rău caz, vlăguiește moralul, amorțește mintea și urgisește imaginația și spiritul inovator, ba chiar încurajează conformismul și suficiența. Și, din păcate, comportamentul obsesivo-compulsiv al unor conducători se manifestă când aceștia și organizațiile lor sunt supuși stresului – cu alte cuvinte, exact în condițiile în care este mai mare nevoie de o conducere luminată.

Powell avertizează:

*Când mintea tuturor este amorțită și distrasă, conducătorul trebuie să fie de două ori mai vigilent.*

E drept, detaliile îi pot amorți și distrage pe oameni dacă asta e tot ce au de oferit. Însă, dacă sunt însoțite de o viziune – o viziune persuasivă pe care orientarea către detalii o susține în realizare – organizația poate face pași înainte cu agresivitate.

## DETALIILE DICTEAZĂ DIRECŢIA

Așa cum demonstram mai sus, două dintre argumentele cheie în favoarea preocupării pentru detalii se referă la *alegerea celei mai potrivite direcții de acțiune* și la *punerea în aplicare a acelei direcții de acțiune cu hotărâre, repeziciune și eficiență.* Să le examinăm pe fiecare în parte mai îndeaproape.

În timpul audierilor de confirmare din Senat din 18 ianuarie 2001,

Powell a făcut următoarea remarcă cu privire la principiile de politică externă ale administrației Bush:

*Trebuie să ne implicăm în funcție de interesul național și nu aleatoriu, într-o manieră dictată mai mult de criza zilei decât de o politică externă serioasă și rațională.*

Chiar dacă Powell nu o spune atât de explicit, *detaliile* – ceea ce numim date, informații și cunoștințe oportune și relevante – reduc riscul luării unor decizii întâmplătoare, șubrede sau de-a dreptul greșite. Desigur, detaliile nu pot să susțină singure cea mai bună soluție sau direcție de acțiune, însă atenția acordată detaliilor va *mări* probabilitatea unor analize solide și a unor intuiții creatoare. Explorarea și lămurirea detaliilor obscure, în special cele care nu îi confirmă prejudecățile, îl motivează pe un bun conducător să apeleze la abilitățile sale de sinteză, ceea ce este probabil unul din motivele pentru care au ajuns în frunte de la bun început.

Istoricul Stephen Ambrose observa că în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, generalul Dwight Eisenhower „manifesta o curiozitate insațiabilă pentru detalii. În timpul războiului, cerea întotdeauna prognoza vremii – nu numai ce conținea prognoza, ci și cum se ajunsese la aceasta. Dacă n-ar fi întrebat de vreme, debarcarea de la Omaha Beach s-ar fi dovedit greșită și nu ar mai fi fost debarcate trupe acolo. Nu știi niciodată când un detaliu mărunt poate deveni determinant."

Transcrierile ședințelor comandanților militari de dinainte și din timpul Războiului din Golf au arătat cu câtă atenție Powell și Norman Schwarzkopf – comandanții cu rangul cel mai înalt – s-au aplecat asupra fluxului constant de detalii: fotografii din satelit, mișcările artileriei, manevrele diplomatice și așa mai departe.

Un alt aspect important al acelei campanii militare a fost eficiența cu care Powell și Schwarzkopf au folosit cunoașterea detaliilor pentru a accelera urgența, a îndrepta constant atenția oamenilor către lucrurile importante și a elabora planuri pentru situații neprevăzute sistematic și în timp real. Misiunea centrală („un Kuwait liber”) a rămas constantă, însă strategia adoptată pentru realizarea ei s-a schimbat continuu pe măsură ce interveneau detalii noi care erau rapid asimilate.

Analogia între război și afaceri este, desigur, inexactă. Însă, asemenea lui

Powell și Schwarzkopf, oamenii de afaceri care scrutează și monitorizează permanent mediul schimbător din jur – de exemplu, detaliile privind schimbările în tehnologie, în așteptările consumatorilor, mișcările concurenței, tendințele demografice și așa mai departe – își așază de fapt organizația pe principii sănătoase și prospere. Este, de asemenea, crucială capacitatea de a gestiona aceste detalii efemere și de a reacționa rapid și inovator, ceea ce ne poartă spre următorul argument central.

## DISCIPLINA ÎN DETALII ÎNSEAMNĂ DISCIPLINĂ ÎN EXECUŢIE

Al doilea argument principal în favoarea aplecării asupra detaliilor vizează execuția. Așa cum am discutat mai devreme, o strategie eficientă nu înseamnă mare lucru fără mijloace de execuție eficientă. În contextul acestui capitol, *atenția pentru detalii* stă la baza unei bune execuții. Și într-o accepție foarte reală, atenția acordată detaliilor este pentru conducători o formă de disciplină.

Powell a fost militar aproape toată cariera sa, astfel încât este înclinat să adopte o disciplină care să servească misiunii. Însă pentru Powell disciplina nu se referă la ierarhie și la obediență oarbă. Este legată mai degrabă de pregătire și consecvență. Vă amintiți povestea cu Pathfinder? „Verificați lucrurile mărunte”, le spune tot timpul oamenilor din jurul lui. E o disciplină prețioasă. Face ca orice informație valoroasă să ajungă la conducător și orice decizie bună de la acesta înapoi în organizație. Permite și chiar impune acțiuni de urmărire și evaluare, de recalibrare chiar, dacă este necesar. Detaliile alimentează lanțul iterativ care face ca o organizație să fie reactivă. Însă acest lanț nu ia naștere întâmplător, ci mulțumită disciplinei impuse de conducător și îmbrățișate de subordonați.

Atunci când conducătorii se distanțează de detaliile care au impact asupra bugetului, operațiilor, clienților, angajaților etc., sunt izolați. Ajung treptat să piardă contactul cu oamenii și activitățile pe care se presupune că le conduc. Încep să se bizuie aproape exclusiv pe informații la mâna a doua sau a treia. Devin dependenți de „portarii” care se străduiesc să-i protejeze și de un personal servil care încearcă să le câștige favoarea. Deși nu sunt conștienți de acest lucru, deciziile lor sunt luate din ce în ce mai mult în vid. Relațiile suferă. Este afectată acuratețea datelor. Execuția este la rândul ei afectată.

La polul opus, atenția acordată detaliilor îi menține pe conducători perfect implicați, la curent cu tot ce se întâmplă, în contact cu echipele și cu progresele făcute de acestea pentru atingerea misiunii.

## REZUMAT

Pentru mulți oameni aflați în funcții de conducere, un îndemn de aplecare asupra detaliilor nu este cel mai mobilizator strigăt de luptă. E ceva ce pare să nu se potrivească concepției pe care o au despre conducere. Nu se presupune că un conducător se află deasupra rutinei zilnice și a preocupărilor monotone? Nu sunt oare lucruri mai importante pe care un conducător ar trebui să le facă?

Așa cum am văzut, răspunsul este și da și nu. Cei mai de succes conducători înțeleg faptul că viziunea și detaliile sunt inseparabile atunci când organizația funcționează într-un mediu volatil, extrem de competitiv. Pentru Powell, care are ca hobby să repare Volvo-uri vechi, această concluzie este evidentă. Cel care ia zilnic decizii care afectează întreaga planetă și pentru care „timpul liber înseamnă scoaterea din priză a oricărui fir, cablu, antenă etc.“ este, în mod cert, o persoană care apreciază interacțiunea subtilă dintre detalii și imaginea de ansamblu.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Aflați detaliile înainte și în timpul lansării proiectului sau campaniei principale.** Cunoașterea detaliilor a jucat un rol decisiv în luarea unor decizii cruciale de conducere de către Powell: privind demararea războiului și menținerea păcii. Nu luați decizii cheie fără a cunoaște faptele și detaliile relevante.

**2. Folosiți cunoașterea detaliilor pentru a lua deciziile potrivite și a le pune în practică.** Cunoscând detaliile, puteți evita greșeli majore, puteți valorifica posibilitățile care se prezintă, puteți induce un anumit sens al urgenței și îi puteți orienta pe oameni în direcția bună.

**3. Rămâneți în contact cu lucrurile „mărunte”.** Așa cum spunea Powell: „Dacă vreți să obțineți excelență în lucrurile importante, veți căpăta pricepere în lucrurile mărunte. Excelența nu este excepția, ci dominanta." în cele din urmă, se poate ca tocmai atenția acordată lucrurilor mărunte să vă aducă o victorie cheie. Nu vă izolați – mai ales pe măsură ce urcați în ierarhie.

**4. Evitați „paralizia analitică”.** Concentrarea asupra detaliilor nu scuză micromanagementul, eschiva în fața luării de decizii sau un comportament obsesivo-compulsiv. Dacă sunteți siguri că dumneavoastră și membrii echipei dețineți informațiile de care aveți nevoie, nu e o scuză pentru a amâna luarea unor decizii cheie, sau un motiv de menținere a status quo-ului.

**5. Amintiți-vă că disciplina în detalii înseamnă disciplină în strategie.** Detaliile dictează direcția. O strategie solidă cere o punere în practică temeinică. Chiar și cele mai bune idei sunt inutile dacă nu pot fi puse în aplicare; prin urmare, detaliile (așa dezagreabile cum sunt de multe ori) pot dicta cea mai bună direcție de acțiune.

# Capitolul 10. SITUAȚIA DICTEAZĂ STRATEGIA

*Nu vă încadrați în stereotipuri.*

*Nu vânați ultimele capricii ale managementului. Situația în sine determină abordarea care se potrivește cel mai bine pentru îndeplinirea misiunii echipei.*

De-a lungul carierei sale, Colin Powell s-a opus adoptării celor mai noi tendințe sau capricii. El s-a declarat, în repetate rânduri, împotriva alunecării în șabloane sau comportamente rigide.

Powell pledează pentru o abordare *situațională* a conducerii. Cu alte cuvinte, el afirmă că o conducere eficientă depinde – de implicarea totală în ceea ce se întâmplă în acel loc și în acel moment de înțelegere exactă a situației date. Toți factorii care întunecă această viziune sau afectează eficiența acțiunii – fie că este vorba de rutina organizațională, un comportament stereotip, sau adoptarea unei serii de capricii manageriale – afectează organizația. Peisajul se schimbă, spune Powell; de aceea, un lider eficient este întotdeauna vigilent, gata să schimbe strategia și tacticile după cum o cere situația.

## EVITAŢI SOLUŢIILE „UNIVERSALE”

O soluție nu este niciodată universală. Acest principiu este valabil și pentru capriciile manageriale, foarte numeroase astăzi datorită, în parte proliferării consilierilor de afaceri, precum și a managerilor care caută soluții rapide pentru rezolvarea problemelor. Trecerea de la un capriciu la altul, chiar și atunci când acestea sunt prezentate într-un jargon sofisticat și reprezintă niște principii raționale, poate să prejudicieze abilitatea organizației de a-și duce la îndeplinire misiunea. Capriciile generează confuzie în stabilirea priorităților, reduc credibilitatea liderului și secătuiesc vistieria organizației.

Consecvența prostească este o caracteristică a minților înguste, a spus Ralph Waldo Emerson. Nicio strategie nu este veșnică. În situația în care contextul se schimbă radical, este puțin probabil ca tiparele de comportament din cadrul organizației să fie în continuare eficiente. De exemplu, în unele împrejurări cea mai importantă este calitatea, dar

schimbarea acestor împrejurări poate determina plasarea pieței pe lista priorităților. Uneori, creșterea organică este mai justificată decât creșterea prin achiziții, dar nu în toate mediile economice. În unele dintre acestea, situația este exact inversă.

Aceeași regulă se aplică și stilurilor individuale. Adoptarea de către un lider a ceea ce eu numesc comportament stereotip – altfel spus, care folosește în mod constant un anumit stil sau abordare de a conduce oamenii – se poate dovedi a nu fi benefică, întrucât generează foarte des rigiditate în gândire și acțiune. Stilul sau maniera de abordare preferată a unei persoane poate să nu corespundă cerințelor acțiunii. În unele cazuri, o directivă care nu lasă loc compromisurilor este mai potrivită decât purtarea unor discuții cu participarea tuturor celor implicați – cum este cazul crizelor, când participanții care se află în mijlocul conflictului sunt neexperimentați, sau atunci când discuțiile ajung Într-un punct mort. Dar tocmai pentru a complica lucrurile și mai mult, unele situații sunt mai bine soluționate prin purtarea de discuții, chiar și în perioade de criză și conflict. Totul este relativ, iar liderii buni apreciază situația ca atare.

Acesta este motivul pentru care Colin Powell manifestă puțină răbdare față de cuvinte pompoase sau expresii la modă ca „împuternicire” și „delegarea autorității”. Aceștia sunt termenii care definesc *formula.* Dar, în majoritatea cazurilor care implică factorul uman din cadrul unei organizații, formulele nu se aplică. Unele situații cer ca liderul să supravegheze îndeaproape personalul; altele cer păstrarea distanței. Tehnicile de management nu sunt niște elixire magice, ci simple instrumente pe care liderii înțelepți le folosesc la momentul potrivit și pe care le pun înapoi la locul lor.

Powell a spus în repetate rânduri personalului său, interlocutorilor și publicului că nu poate fi țintuit într-un șablon și nu va fi o persoană stereotipă. Este precaut cu oricine – coleg sau consilier – care promovează toanele sau tehnica „soluției universale”. Lăsați situația să dicteze necesitatea, consideră el, și lăsați liderul să găsească cea mai bună direcție de acțiune pentru a îndeplini misiunea.

*Frazele la modă precum delegarea autorității și „managementul centralizat versus managementul descentralizat” nu au făcut parte din vocabularul meu.* Aș *acorda subordonaților mei direcți orice fel de ajutor ar*

*fi necesar pentru a îndeplini sarcina.*

Dar să clarificăm un lucru: Powell nu sugerează că liderii operează într-un vid în care „orice merge”. Și nici nu sugerează că managementul poate fi redus la un proces complet oportunist, lipsit de valori, potrivit căruia „scopul scuză mijloacele”. Dimpotrivă, lecțiile pe care le oferă această carte reprezintă un model strategic, filozofic, orientat spre valori și etic pe care se bazează conducerea lui Powell. Acest model îi este ghid, îl întruchipează și și-l asumă. Un model de o extraordinară flexibilitate și creativitate. Este ca și atunci când ajungi la un pod, iar podul este ridicat și pornești să cauți un alt pod – în timp ce destinația rămâne aceeași.

## FLEXIBILITATEA ÎN ACŢIUNE: O TRĂSĂTURĂ ESENŢIALĂ A LUI POWELL

Luați în considerare următoarele trei scenarii. Au ele loc și în organizația dumneavoastră?

**Scenariul 1:** Managementul introduce o nouă inițiativă de afaceri. Nu este foarte important dacă această inițiativă pune accentul în mod special pe comerțul electronic, calitate, serviciile pentru clienți, diversitate sau oricare alt aspect. Indiferent de caz, există voci dezaprobatoare care știu ce va urma pentru că s-au lovit deja de toate aceste aspecte. Se vor ține discursuri în aulă, se vor împărți broșuri, se vor ține sesiuni de pregătire – și asta va fi tot. Lucrurile vor reintra în normal chiar înainte ca heliul cu care sunt umplute baloanele din sala de mese să se împrăștie. Asemeni acestor baloane, inițiativa se dezumflă ușor. Singura amenințare reală adusă la ordinea deja stabilită este aceea că liderul va citi, mai mult ca sigur, un alt tratat scris de un guru al managementului sau că va participa la un alt seminar. Și ciclul se reia: o altă inițiativă va apărea rapid în cadrul biroului și toată lumea se va afunda în treburi birocratice.

**Scenariul 2:** Conducerea decide că liderii organizației trebuie să renunțe să mai fie atât de stricți în ceea ce privește performanța, contabilitatea și rezultatele. În schimb, ei trebuie să învețe să fie mai buni ascultători, mai buni mediatori și mai buni comunicatori. Ei trebuie să învețe să fie mai sensibili la sentimentele și nevoile oamenilor. Trebuie să învețe să facă propuneri și să fie convingători, în loc să ceară și să comande.

**Scenariul 3**: Acesta este, de fapt, scenariul 2 pe dos. Conducerea decide că liderii unei organizații trebuie să se întoarcă la noțiunile fundamentale și anume, trebuie să fie mai exigenți cu oamenii, să impună standarde mai înalte și să ceară performanțe mai consistente. Ei trebuie să atace incompetența, eșecurile și să fie neînduplecați în critici atunci când acestea sunt necesare. Ei trebuie să învețe să *forțeze* lucrurile, să facă legea și să ceară excelență.

Ce au în comun aceste trei scenarii și de ce vin ele în contradicție cu stilul de conducere al lui Powell? Răspunsul ar fi acela că ele reprezintă un *pachet de soluții la probleme.* Pentru Powell, conducerea este o *chemare.* Ea necesită dedicație față de îndeplinirea misiunii, valori și, de asemenea, oameni. Aceasta înseamnă folosirea la maximum a puterii de flexibilitate și imaginație a unei persoane pentru a îndeplini obiectivele organizației. Iar organizația și oamenii săi cer același lucru de la liderul lor.

Considerațiile practice nu fac decât să întărească aceste premise filozofice. Condițiile externe sunt supuse întotdeauna fluxului (există întotdeauna noi competitori, noi oportunități). Condițiile interne se schimbă, de asemenea, și ele (există întotdeauna noi procedee, noi angajați). Și, „atunci când mediul se schimbă”, spune Powell, „trebuie să te schimbi o dată cu el și să încerci să îl depășești.”

Cu siguranță, Powell este dispus să-și schimbe modul de gândire. Așa cum s-a discutat în capitolele precedente, când Powell a afirmat că mediul din perioada de după Războiul Rece necesita un tip de armată complet diferit, el însuși a făcut o schimbare de 180 de grade. În timp ce unii dintre omologii săi insistau în folosirea acelorași vechi abordări privind planificarea și organizarea armatei, iar alții au căutat să aplice „bandaje” sub forma rentabilității, a „calității totale” și a „retehnologizării”, Powell a schimbat direcția și, în cele din urmă, direcția organizației în căutarea unui nou concept de organizare a armatei.

Se spune că generalii se luptă adesea în ultima bătălie ceea ce este de înțeles, mai ales atunci când ultima bătălie duce la o victorie glorioasă. Dar generalii a căror judecată se împotmolește în această ultimă bătălie vor fi mai mult ca sigur înfrânți. Fiecare luptă este diferită. Fiecare situație trebuie examinată și soluționată în funcție de situație. Generalul de marină în rezervă, Anthony Zinni exemplifică prin Războiul din Golf, 1990-1991, că

o coliziune de forțe pe un câmp de bătălie bine definit, este deja un anacronism. De fapt, spune el, „singurul motiv pentru care a funcționat Furtuna în Deșert este acela că am reușit să îl înfruntăm pe singurul nemernic de pe planetă suficient de prost încât să ne confrunte militar în mod simetric”.

## NOI RĂZBOAIE, NOI REGULI

Războiul care se desfășoară împotriva terorismului și în care Powell joacă un rol important nu face decât să sublinieze acest lucru. Cine și unde sunt de fapt dușmanii? Ei pot fi oriunde pe cuprinsul a 60 de țări, incluzând Statele Unite. Organizația lor, notează un ofițer american de informații, este un asemenea amalgam de grupuri și indivizi extremiști, încât chiar și eliminarea unui grup de oponenți (cum sunt Talibanii din Afganistan) sau a unui singur individ (Osama bin Laden) nu va pune capăt problemei. Locațiile lor sunt greu de urmărit pentru că operează în celule subterane mobile și minuscule adesea despărțite de alte celule din rețea. Banii lor pot fi dosiți în băncile din vest inclusiv în America. Armele lor pot fi achizionate pe piețele libere, de la prieteni sau inamici.

Abordează un gen de bătălie mai pe ascuns și cu efecte mai mari decât cea de gherilă, întrucât teama lor de moarte este neînsemnată, iar țintele lor sunt oamenii obișnuiți de pe stradă.

Armele lor pot include avioane, scrisori, substanțe chimice sau instrumente cibernetice (expertul în terorism Frank Ciluffo nota în declarația sa în fața Congresului că: „în timp ce degetul lui Bin Laden se află pe trăgaciul armei, degetul nepotului se află pe mouse-ul calculatorului”). În mod evident, vechile soluții stereotipe privind situațiile de război nu vor funcționa pentru că noul teatru este extrem de diferit.

La fel de evident este și faptul că aceste împrejurări diferite necesită viziuni cu totul noi și noi planuri de luptă. Ele cer o abordare euristică, bazată pe realitate. „Noi nu ne vom desfășura forțele în munți“, a afirmat Powell, sugerând că Statele Unite nu vor repeta greșelile pe care le-a făcut Uniunea Sovietică în Afganistan. Cu alte cuvinte, nu vom vedea o desfășurare masivă de echipamente și personal pe un teren caracterizat ca fiind neospitalier și populat de luptători tenaci și experimentați. În schimb, vom răspunde în funcție de situație. Vom avea o gândire concentrată, flexibilă și oportunistă. Vom pune accentul atât pe înghețarea fondurilor,

cât și pe lansarea de bombe. Vom scoate în evidență diplomația și educația în aceeași măsura sau mai mult decât ocuparea teritoriului. Așa cum nota editorialistul Thomas Friedman, luptele „trebuie căutate în școli, moschei, biserici și sinagogi și pot fi câștigate numai cu ajutorul preoților musulmani, al rabinilor și al preoților creștini”.

O parte a procesului educațional se va desfășura acasă și va implica noi definiții ale victoriei. Este puțin probabil că în acest război (și probabil și în războaiele viitoare) vom fi martori la ceremonii formale de predare pe punțile portavioanelor și nu vom vedea un general înfrânt predându-și sabia de ceremonie unui general învingător (n.t. — aluzie la capitularea Japoniei). Într-un interviu din *New York Times* din octombrie 2001, Powell descria ceea ce numea el ca fiind o concluzie la campania de antiterorism: „succesul acestei campanii va fi reprezentat de restaurarea gradului de siguranță a societății în care oamenii să nu mai fie atât de speriați ca acum”.

Aceasta este o definiție greu de formulat de către un militar de carieră. În loc să expulzăm un agresor în afara teritoriului cucerit, putem să facem lumea mai sigură doar gradual – descoperindu-i pe teroriști și schimbând împrejurările care ar duce altfel la crearea viitorilor teroriști. Asta înseamnă nu numai acțiuni militare, dar și diplomatice, sancțiuni și sprijin economic și o mulțime de alte instrumente.

Victoria va veni „atunci când terorismul va fi redus, preferabil până la zero, la nivel global”, a afirmat Powell pentru ziarul *Times.* Cu alte cuvinte, spune Powell, trebuie să *gândim diferit.* Trebuie să admitem o schimbare de situație și să acționăm ca atare. Nu trebuie să ne abandonăm principiile la care ținem (căci asta va fi o adevărată victorie pentru dușmanii noștrii), ci strategiile și tacticile de care am depins până acum de atâta timp.

## NE VOM SUPUNE CU TOŢII ACELORAŞI REGULI NOI

Cred că liderii corporațiilor se confruntă pe propriul lor teren cu schimbări și oportunități similare fie că știu (sau admit) acest lucru sau nu. Urmăriți comentariul lui Powell referitor la decesul imperiului sovietic, comentariu în care mi-am permis libertatea de a introduce unele analogii din sectorul privat:

”Aveam o teorie unificatoare despre lume; o idee coerentă despre lume

(și anume: *înțelepciunea convențională).* Statele Unite au avut o strategie de îngrădire privind comunismul și cunoaștem cu toții regulile impuse (*toți aceia din domeniul industrial, inclusiv competitorii pe care i-am avut, au jucat după reguli acceptate).* Dar noul lider rus, Gorbaciov, nu a urmat scenariul *(un competitor a început să joace un joc nou cu reguli noi)… A l*ăsat țara în dezordine (val*orile familiale și lanțurile de valori au fost rupte), dar* nu mai există cale de întoarcere la vechiul sistem de guvernământ (vec*hile tradiții au murit; nu există cale de întoarcere)".*

Nu are importanță dacă ești general sau director, colonel sau managerul unui departament: trebuie să-ți schimbi permanent modul de abordare pentru a te adapta situațiilor în progres. Nu poți să adopți principiul Liniei Maginot – presupusa barieră impenetrabilă pe care Franța a instituit-o după primul Război Mondial pentru a-i ține la distanță pe germani, dar în jurul căreia germanii și-au plasat noua armată mobilă. (Creatorii Liniei Maginot luau în calcul cavaleria și tranșeele care dominaseră războaiele până în acel moment.) De asemenea, nu poți fi legat de un anumit model, program, stil, instrument sau o anumită tehnică de afaceri. Fiți creativi, flexibili și disciplinați în atingerea țelurilor.

Una din trăsăturile pozitive ale lui Powell este aceea de a fi un lider practic. „Rezolvarea problemelor este cheia conducerii", afirmă el. Liderii practici, orientați spre acțiune și soluționarea problemelor nu devin prizonieri ai mijloacelor. Ei se concentrează eclectic asupra rezultatelor, au o gândire verticală, improvizează, se bazează pe inteligența și inițiativele lor și ale celorlalți. Ei știu că abilitatea de a întrebuința cel mai eficient instrument de care dispun face parte dintr-un bun management.

REZUMAT

Una dintre cheile filozofiei lui Powell este accentul pe care acesta îl pune pe *flexibilitate* și *imaginație.* Întrucât condițiile sunt întotdeauna schimbătoare, liderul trebuie să fie întotdeauna gata pentru schimbare atunci când este nevoie. Noul război împotriva terorismului constituie exemplul cel mai recent. Acest tip de război necesită o nouă atitudine, noi metode de operare și poate chiar noi definiții ale victoriei. Niciunul dintre aceste elemente nu este posibil fără flexibilitate și imaginație și dorința de accepta schimbarea.

Dați-mi voie să vă supun atenției un ultim avertisment. Flexibilitatea, imaginația și schimbarea pot fi uneori epuizante și înfricoșătoare. Ca ființe umane, căutăm să minimizăm nesiguranța, riscul și pericolul de a fi vătămați, priorități pe care le aplicăm și atunci când facem parte dintr-o organizație. Dar uneori aceste priorități devin atât de exagerate, încât liderii sunt tentați să ofere promisiuni amăgitoare pentru a rezolva situația. Așa cum o demonstrează lucrătorii din domeniul privat, care au suferit ca urmare a ultimului program aplicat de către președinte în privința animalelor de casă, managementul este adesea dominat de toane care oferă promisiuni evazive pentru o schimbare rapidă și o victorie ușoară.

Nu există soluții rapide și ușoare (dacă ar fi existat, nu am mai fi avut nevoie de lideri). „Nu există secrete ale succesului. El este rezultatul pregătirii, al muncii intense și al lecțiilor învățate din greșeli”, afirmă Powell.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Nu conduceți după capricii.** Nu există elixire magice care să se aplice tuturor situațiilor. Sarcina unui lider este de a evalua fiecare situație și de a adopta direcția și cursul acțiunii care se potrivesc cel mai bine situației. Nu fiți devotat în mod rigid unui singur procedeu, instrument, unei singure metode sau tehnici.

**2. Fiți pregătiți să jucați totul pe o carte.** Niciun lider nu ar trebui să facă planuri în ceea ce privește schimbarea constantă a strategiei. Pe de altă parte, cei mai buni lideri conduc companii care se dezvoltă rapid și sunt flexibile. Fiți pregătiți să schimbați direcția după cum o cere situația.

**3. Nu adoptați tehnica bătăliei finale.** În situații de nesiguranță nu vă bazați pe faptul că noțiunile fundamentale sau alte formule la modă reprezintă soluția cea mai bună. Mulți lideri cad în capcana de a se întoarce la lucrurile familiare atunci când lucrurile se înrăutățesc. Nu recurgeți la răspunsuri stereotipe doar pentru că vă este mai comod.

**4. Înfruntați schimbarea mai degrabă decât să o controlați.** Este mai bine să creați o companie rapidă, agilă, flexibilă care poate înfrunta valurile schimbării decât să construiți un zid. Este imposibil să controlezi neprevăzutul. Organizațiile eficiente sunt pregătite să răspundă unei mari diversități de întâmplări și sunt suficient de flexibile, încât să implementeze noi direcții dacă este nevoie.

## Capitolul 1 1. REGULILE LUI POWELL DE SELECTARE A OAMENILOR

*„Căutați inteligență și discernământ și, cel mai important, capacitatea de a anticipa, de a vedea ce se ascunde după colț”.*

Cum puteți realiza lucruri importante? „Numai cooptându-i pe cei mai buni oameni“, spune Colin Powell.

Un om de afaceri eficient știe exact despre ce vorbește Powell. Așa cum menționam într-un capitol anterior, Michael Dell susținea că atragerea și păstrarea oamenilor de real talent constituie o prioritate strategică cheie pentru Dell Computer. Bill Gates este la fel de explicit în afirmațiile sale. De ani de zile afirmă că Microsoft trebuie să angajeze cei mai inteligenți și cei mai capabili oameni. Chiar dacă nu aveți pentru moment un post liber, spunea Gates, angajați-i oricum. Ghidați de șefi, vor ajunge să-și definească specialitatea și lucrurile vor merge spre mai bine.

Cei mai buni oameni produc cele mai bune idei și cele mai eficiente acțiuni. Ei descoperă tehnologia potrivită și cea mai bună întrebuințare a acesteia. Își dau seama cum să exploateze resursele disponibile pentru a comunica între ei în vederea dezvoltării celor mai bune produse, a celor mai spectaculoase reduceri de preț și a celor mai bune calitativ servicii pentru clienți, a celor mai profitabile nișe, a celor mai promițătoare oportunități de investiții. Vă vor ajuta să vă definiți și să vă atingeți obiectivele așa cum nu v-ați fi gândit vreodată că e posibil.

Prin urmare, spune Powell, înconjurați-vă de oameni de calitate. În noua economie a cunoașterii, organizațiile de succes sunt cele care dețin mințile strălucite, competențele de vârf, viziunile cuprinzătoare, timpul de răspuns cel mai rapid, calitățile cele mai competitive – cu alte cuvinte organizația cu *cei mai buni oameni.*

### REGULILE LUI POWELL PRIVIND RECRUTAREA Şl PROMOVAREA

Dar cine sunt acești „cei mai buni oameni“ și cum îi găsim? Powell îi sfătuiește pe conducători să angajeze, să numească și să promoveze oameni talentați cu următoarele calități:

*Căutați inteligență și discernământ și, cel mai important, capacitatea de*

*a anticipa, de a vedea ce se ascunde după colț.*

*Căutați loialitate, integritate, energie, motivație, o personalitate echilibrată și dorința de a vedea lucrurile finalizate.*

Par niște banalități, nu-i așa? Dar atunci când scrutați de aproape felul în care organizațiile evaluează *efectiv* aptitudinile potențialilor recruți, veți descoperi că de multe ori intervin anumite filtre. Ceea ce se întâmplă *de fapt,* de cele mai multe ori, este că cei de la resurse umane se concentrează asupra unor atribute cum ar fi lungimea cv-ului, numărul de diplome și posturile ocupate anterior.

Și, desigur, acest lucru nu e surprinzător. Acestea sunt calificări tangibile. Pot fi confirmate verificând referințele. Fac posibile (sau cel puțin par să facă posibile) comparațiile: „Joe a condus 320 de oameni la o rafinărie, în timp ce Sally a fost direct responsabilă de 210 de reprezentanți de servicii pentru clienți la un centru de apel.“ De asemenea, când legați într-un continuu evenimentele individuale dintr-un cv, puteți discerne traiectoria unei cariere profesionale, cu suișuri sau coborâșuri. Toate acestea constituie informații utile.

Însă atributele favorite ale lui Powell nu au niciunul din aceste avantaje. Sunt intangibile și non-lineare. Sunt greu de dedus din lectura unui cv. (Pot avea convingerea, după lectura acestor două pagini de cv, că acest individ poate „să vadă ce se ascunde după colț“?) Or, tocmai aceste atribute sunt cele care îi definesc pe „cei mai buni“ oameni.

Faptul că identificarea acestor atribute este dificilă nu face decât să mărească importanța acestei sarcini. Parcurgerea unui cv nu este suficientă. Într-adevăr, un portofoliu larg de competențe și experiență poate fi extrem de valoros, dar poate de asemenea să cramponeze un individ de trecut și să-l facă rezistent la schimbare. Competențele sunt greu de dobândit, însă se demodează foarte repede. Prin urmare, cu excepția slujbelor care presupun competențe sau experiențe cu adevărat rare, poate fi mai important să angajezi o persoană extrem de talentată, care dovedește dorință și capacitate de a învăța, decât pe cineva cu un set de competențe dovedite (și posibil anchilozate).

Cu alte cuvinte, puteți instrui imediat un novice inteligent și dornic să învețe despre aspectele de bază ale meseriei. Este însă aproape imposibil să învățați pe cineva să aibă integritate, discernământ, inteligență, energie,

echilibru și motivația de a duce un lucru la bun sfârșit. Astfel, un bun conducător angajează personalul la care se evidențiază aceste atribute în faza de recrutare și promovare.

Nu uitați, Powell nu ar respinge niciodată pe cineva care deține competență și experiență profesională remarcabile. Numai un pilot antrenat pe un bombardier Stealth poate pilota un astfel de avion. Powell insistă totuși că, în lumea haotică de astăzi, alte talente se pot dovedi chiar mai importante pe termen lung, mai ales atunci când conducătorul încearcă să formeze o echipă performantă sau să selecteze și să modeleze viitori conducători.

*Talentul* este un cuvânt folosit excesiv. Periodicele din domeniul afacerilor vorbesc necontenit despre „războiul pentru talent". Cei cu funcții de conducere afirmă cu îndrăzneală că firmele lor nu mai recrutează oameni competenți, ci oameni cu „talent". (Dacă ar fi așa!) Folosit excesiv sau nu, cuvântul surprinde ideea de *potențial* care este lecția esențială a acestui capitol. Talentul unui individ poate fi recunoscut de toată lumea sau poate fi încă latent – așteptând să fie exploatat de o organizație pricepută.

Ținând seama de aceste criterii, care sunt talentele pe care Powell ne încurajează să le identificăm cu prioritate? Dacă revedeți calitățile pe care Powell le creditează în principiul numărul 2 din finalul capitolului, veți găsi cel puțin șase talente specifice pe care le caută un conducător atunci când angajează, plasează sau promovează oameni. În lipsa unei formulări mai fericite, le-am numit „regulile lui Powell de selectare a oamenilor". Să le examinăm pe fiecare în parte.

**Inteligență și discernământ.** Atunci când vorbește de inteligență, Powell nu se referă la **IQ,** deși sunt sigur că ar fi bucuros să aibă indivizi cu **IQ** mare în echipa sa. Însă inteligența care aduce valoare unei întreprinderi poate avea puțin sau nimic în comun cu scorul la un test de inteligență. Remarcați că Powell așază „inteligența și discernământul" în aceeași frază. Subliniază astfel că, prin felul în care își aleg oamenii, conducătorii trebuie să caute oameni care nu numai că au un intelect bun, dar și experiența și simțul practic de a-și folosi inteligența în cadrul misiunii organizației.

Conducătorul trebuie să găsească oameni care sunt destul de inteligenți (și, desigur, apți psihic) ca să se descurce într-un mediu complex – fie că este vorba de complexitatea datelor, a oamenilor, a tehnologiei sau ideilor.

Și la fel de important, conducătorul trebuie să-i identifice pe acei oameni inteligenți care au „inteligența străzii” și pot aprecia o situație și alege cu hotărâre o anumită direcție de acțiune.

În plus, conducătorul trebuie să-i identifice pe cei a căror inteligență are drept corolar curiozitatea. Nu toți oamenii deștepți sunt însetați de cunoaștere; dimpotrivă, unii dintre cei care „stăpânesc” un subiect, tind să devină suficienți și ancorați în trecut. Din nou vorbim de întâlnirea inteligenței cu discernământul. Așa veți găsi oameni care sunt constant însetați de cunoaștere, care vor să se instruiască și să se dezvolte, care nu se tem să renunțe la competențe și reflexe care nu mai funcționează și care tot timpul caută să se perfecționeze.

**Capacitatea de a anticipa, de a vedea ce se ascunde după colț.** Organizațiile cele mai de succes sunt cele conduse de oameni care văd dincolo de orizontul zilei de azi. Sunt conducătorii care prind tendințele abia profilate în tehnologie, în concurență, piețele de capital, mișcările demografice și nevoile consumatorilor și, pornind de la această înțelegere, lansează lucruri noi.

În capitolele anterioare, am făcut referire la viziunea lui Powell asupra unei armate înnoite, mai agile – viziune care s-a înfăptuit și care s-a dovedit un factor cheie în succesele ulterioare ale forțelor armate. Poveștile de succes în afaceri cu adevărat interesante au o astfel de viziune puternică în spatele lor.

Apariția CNN, de exemplu, se datorează rigurozității cu care Ted Turner a cercetat piața, ca și intuiției sale că un canal de știri prin cablu cu un program deschis 24 din 24, 7 din 7 va atrage o audiență largă. (Rețelele de televiziune Big Three ar fi putut să obțină o autorizație pentru știri prin cablu mult mai ușor ca Turner, dar nu au știut să vadă și/sau să întreprindă acțiuni dincolo de orizontul prezentului.)

Alte exemple proeminente de oameni de afaceri care au arătat că știu să privească dincolo de prezent includ viziunea lui Fred Smith asupra unui sistem care să facă livrări „absolut orice și în siguranță“ peste noapte (Fedex) sau viziunea Anitei Roddick asupra unui „boutique“ unde să vândă produse naturale (Body Shop). Lucrul care a dat forță acestor viziuni, în loc să le facă stranii, este faptul că tocmai cei care le-au promovat au știut să vadă ce se ascundea după colț – au acordat atenție indiciilor și tendințelor

și au acționat rapid și cu imaginație mânați de viziunea asupra posibilităților viitoare.

O listă cum e cea de mai sus prezintă pericolul de a exagera importanța persoanei de la conducere. Acesta nu poate înfăptui viziunea (uneori nu poate nici măcar să o dezvolte) de unul singur. De aceea, are nevoie să recruteze oameni la toate nivelurile organizației, care pot să vadă ce se ascunde după colț și pot face judecăți solide pornind de la ce au constatat. Conducătorii trebuie să-i coopteze pe acei oameni *dornici* să-i ajute să interpreteze semnele de furtună sau oportunitățile de la orizont și care sunt interesați să urmărească în aceeași măsură mediul extern și să gestioneze procesele interne ale organizației.

**Loialitatea.** Powell are o idee clară asupra acestei trăsături cheie pentru conducere. Subordonaților săi le explică cum înțelege loialitatea în termeni clari:

*Atunci când dezbatem o chestiune, loialitatea înseamnă să-mi spuneți părerea voastră sinceră, indiferent dacă o să-mi placă sau nu. Dezacordul vostru mă stimulează. Dar, o dată ce am luat o decizie, discuțiile încetează. Din acest punct, loialitatea presupune punerea în aplicare a deciziei ca și cum v-ar aparține.*

Observați că Powell nu echivalează loialitatea cu slugărnicia sau lingușirea. Nu o apropie nici de o mentalitate protecționistă – acea mentalitate care spune „Îl voi proteja pe șef de oricine sau de orice informații care ar putea fi o sursă de disconfort pentru el". Dimpotrivă, am observat deja că Powell caută confruntarea de idei. Așteaptă ca oamenii să fie suficient de inteligenți ca să poată aprecia o situație și să vină cu contribuții istețe și inovatoare, chiar dacă acest lucru presupune exprimarea unei poziții divergente. Powell e devotat în primul rând ideii de *performanță* și *misiune,* ceea ce înseamnă că încearcă să se înconjoare de indivizi care sunt de asemenea dedicați unor obiective mai largi și care sunt dispuși să-și spună părerea asupra manierei de atingere a acestor obiective.

În plus, Powell argumentează că loialitatea față de decizia finală este de asemenea esențială. Atunci când președintele Clinton căuta un secretar al apărării, i-a cerut părerea lui Powell asupra – printre alții, lui Sam Nunn,

senator de Georgia cu experiență recunoscută în chestiuni militare. Powell i-a spus lui Clinton că, deși Nunn era un candidat extrem de bine pregătit, s-ar putea dovedi prea independent ca să lucreze eficient în cadrul unui cabinet. Pe cât e de important ca un consilier al președintelui să aibă păreri puternice și susținute cu fermitate în aria sa de responsabilitate, pe atât este de important ca aceștia să execute ordinele președintelui ca și cum le-ar aparține, odată luată decizia finală.

Deci, după luarea deciziei, discuțiile nu-și mai au rostul. Vă străduiți ca echipa să vă adopte punctul de vedere, dar dacă acest lucru nu se întâmplă, trebuie să puneți în aplicare decizia respectivă cu fermitate. Cu alte cuvinte, fără intrigi politice, fără înjunghieri pe la spate, fără promisiuni neacoperite, fără înțelegeri separate cu alți membri ai organizației în intenția de a submina decizia. Șeful și colegii de echipă trebuie să poată să se bizuie pe voi. Dacă nu pot conta pe loialitatea voastră, performanțele și spiritul de grup vor suferi inevitabil.

Și dacă nu puteți pune în aplicare decizia ca și cum ar fi a voastră, spuneți clar acest lucru și acceptați consecințele. Puteți în mod îndreptățit să solicitați să vi se dea posibilitatea de a strânge noi informații care susțin poziția voastră sau să cereți să vi se atribuie altă sarcină sau chiar să vă înaintați demisia. (Și, în funcție de circumstanțe, este posibil, desigur, să vi se ceară demisia.) În oricare din aceste cazuri, veți fi acționat cu cinste și integritate. Supervizorul și colegii dumneavoastră de echipă nu vă pot condamna pentru că v-ați respectat principiile. Dacă sunt corecți, aceștia vă vor fi recunoscători pentru că loialitatea pe care ați arătat-o a prevenit (1) să sabotați misiunea și (2) să-i acordați un sprijin lipsit de convingere, iar în același timp v-a menținut loial poziției inițiale.

**Integritatea.** Așa cum am văzut în capitolele anterioare, sunt puține lucruri care contează mai mult pentru Powell decât integritatea personală. Mesajul acestui capitol, este, prin urmare, să nu subevaluați niciodată factorul integritate atunci când recrutați și promovați oameni în organizația dumneavoastră. Oamenii integri reprezintă ceva care îi transcende – un scop sau un set central de valori și idealuri – iar acțiunile lor le reflectă cu onestitate convingerile. Există o coerență în deciziile și comportamentul lor care le reflectă idealurile. Sunt insistenți și consecvenți în felul în care își exprimă valorile. Sunt tenaci în atingerea scopurilor propuse.

Să analizăm acum situația privind-o prin celălalt capăt al telescopului. Cineva cu un cv de un kilometru, dar cu un simț precar al integrității poate lua decizii avantajoase. Acesta se va concentra cu atenție asupra politicii organizaționale sau se va lăsa mânat de ceea ce crede că vrea să audă șeful sau va fi motivat în principal de interesul propriu. Cu alte cuvinte, lipsa integrității nu este pur și simplu o preocupare etică, ci și o amenințare la adresa funcționării eficiente a organizației.

Se ridică astfel problema a ceea ce s-ar putea numi integritate organizațională. O formulare cu două conotații distincte. Dacă vreți ca organizația voastră să aibă o conduită morală, atunci trebuie să angajați oameni integri care să impună standarde înalte de comportament. Și, în același timp, dacă vreți ca organizația voastră să aibă o conduită integră – adică să arate integritate structurală – veți obține acest lucru dacă oamenii pe care îi recrutați nu au interese divergente de cele ale organizației. Conducătorii construiesc integritatea organizațională atunci când aleg oameni care susțin aceleași obiective, valori și idealuri ca echipa.

Atunci când membrii echipei împărtășesc aceleași obiective, valori și idealuri, „confruntarea de idei" descrisă în Capitolul 2 devine cu adevărat productivă, pentru că toți țintesc către aceeași viziune și obiective. Pornind de la o bază comună de obiective, valori și idealuri fundamentale, conflictul între membrii grupului devine o cale sănătoasă de a obține inovația, în căutarea celei mai bune modalități de a ajunge unde și-au propus.

Acest concept este atât de important pentru Powell, încât este foarte puțin probabil că ar recruta sau promova pe cineva care nu ar trăi valorile companiei, indiferent de competențele și experiența anterioară. În sectorul privat, Jack Welch declara că e gata să concedieze pe oricine nu aderă la sistemul de valori al GE, chiar dacă performanțele cantitative ale acestuia sunt semnificative. În opinia lui Welch, acești oameni neconvertiți amenință integritatea pe termen scurt și sănătatea pe termen lung a companiei.

Când Bill Clinton a devenit președinte în 1992, l-a moștenit pe Colin Powell ca președinte al Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major. Nu făceau cea mai bună echipă. Powell susține că, pe plan personal, s-a înțeles destul de bine cu Clinton. Însă administrația Clinton era înclinată să folosească forța armată limitat: pentru obiective limitate, în războaie aeriene limitate, în acțiuni umanitare limitate și așa mai departe. Or, toate

aceste lucruri contrastau substanțial cu filosofia lui Powell. Cel care a formulat doctrina Powell considera politica externă a lui Clinton „amorfă”.

Powell avea un prestigiu teribil pe vremea aceea și părea că administrația Clinton era tentată să treacă peste aceste diferențe de opinie pentru a nu-l îndepărta pe Powell. Însă această „omisiune voluntară” prezenta pericolul de a încălca simțul integrității organizaționale în administrația Clinton. Din fericire pentru Clinton, Powell era o persoană integră și s-a pensionat un an mai târziu. Acest lucru i-a permis lui Clinton să aleagă un nou președinte, pe John Shalikashvili, ale cărui concepții erau mai apropiate de ale sale. De remarcat că o persoană integră nu numai că face ce trebuie în momentul în care preia o slujbă, ci și atunci când o părăsește.

**Motivația.** „Vreau să încerc să fac ca lucrurile să se miște mai repede, să fie rezolvate mai repede”, spunea Powell într-un discurs în fața angajaților Departamentului de Stat. Este vorba de motivație și Powell pune mare preț pe această calitate. Powell îi sfătuiește pe conducătorii unei organizații să selecteze oameni care nu numai că sunt valoroși din punct de vedere intelectual și uman, dar au și ceea ce el numește o „motivație puternică" și „dorința de a duce lucrurile la bun sfârșit". Nu selectați oameni care așteaptă pasivi să primească ordine. Nu păstrați în preajma voastră oameni care se plâng din cauza stresului, a ritmului alert de lucru sau a faptului că nu reușesc să-și tragă sufletul la serviciu.

Angajați în schimb oameni cu un anumit simț al urgenței – care simt că nu e nicio clipă de pierdut. Promovați oameni care își fixează obiective și priorități în plus față de cele care le sunt încredințate formal. Urmăriți formele de asociere și răsplătiți-i pe cei care se înconjoară de colaboratori la fel de motivați ca și ei. (Sunt oameni care nu aleg cărarea bătută.) Altfel spus, alegeți oameni care nu sunt mulțumiți de situația curentă și caută întruna modalități de a îmbunătăți lucrurile. Un conducător motivat care se înconjoară de colegi la fel de motivați are mult mai multe șanse să aibă rezultate deosebite.

Powell duce această filosofie și mai departe. Consideră că un bun conducător este acela care le inspiră și altora această energie. De aceea, încercați să alegeți oameni în posturi de conducere care nu numai că sunt

ei înșiși motivați, dar îi pot motiva și pe alții să lucreze în același ritm. Dacă nu au această calitate, nu-i promovați. În cadrul Departamentului de Stat, Powell le-a adresat un mesaj limpede celor care vor să înainteze în carieră: „Managementul este o știință, conducerea o artă și sunt interesat să-i descopăr pe aceia dintre voi care sunt conducători, care știu cu adevărat cum să-i motiveze pe ceilalți”.

**O personalitate echilibrată.** Așa cum observam în Capitolul 3, Powell nu consideră că un conducător trebuie să-și reprime o personalitate prea puternică. De asemenea, sugerează că un conducător trebuie să aleagă oameni care nu se scuză că sunt competenți sau că au obiective înalte. Alegeți oameni care au încredere în ei înșiși și care-și recunosc meritele atunci când le sunt recunoscute.

În același timp, Powell caută oameni care nu sunt prea pătrunși de propria importanță și care nu bagă prea mult în seamă tăieturile din presă. „Pentru a vă menține perspectiva asupra lucrurilor”, sfătuiește Powell, „străduiți-vă să fiți modești.” Aceasta înseamnă echilibru. Acesta este genul de persoană pe care trebuie să o recrutați și să o promovați.

Să ai o personalitate echilibrată presupune să te cunoști bine. Un om echilibrat știe când să imprime un ritm mai alert sau când să se odihnească, să se regrupeze și să-și atragă aliați cu competențe complementare. Powell spune:

*Un bun conducător se înconjoară de oameni care îi completează calitățile.*

*Numai printr-o evaluare cinstită a calităților voastre veți face acest lucru posibil.*

Dacă nu sunteți bun într-un domeniu sau altul, căutați fie să aveți modestia de a vă întoarce în „școală” și de a învăța lucrurile de care aveți nevoie, fie să faceți echipă cu cineva care poate să preia sarcinile respective. Spre sfârșitul carierei sale la GE, Jack Welch a avut ideea surprinzătoare de a primi lecții despre internet de la membri foarte tineri ai staff-ului (dar extrem de bine pregătiți în domeniul Web). Acum, în interiorul companiei, „instruirea top-down” a devenit regula.

Un conducător nesigur – o subgrupă a celor cu personalități

dezechilibrate – nu poate tolera ideea de a lucra cu oameni mai bine pregătiți ca el. (Cu atât mai rău dacă aceștia au și câțiva ani mai puțin.) Modelul de conducător cu o personalitate echilibrată promovat de Powell ar fi absolut încântat să aibă ocazia să-i conducă pe cei mai buni. Așa cum obișnuia David Glass, fostul director executiv de la Wal-Mart, să-și încurajeze colaboratorii: ”Angajați oameni mai buni ca voi. Acesta este secretul unei bune conduceri".

Conform spuselor celor care l-au urmărit, Powell se ghidează după acest principiu și pare să fie mulțumit de rezultat. „Powell nu dă semne că s-ar simți inconfortabil în prezența celor care știu mai mult decât el“, spune Marshall Adair, președintele Asociației Americane pentru Servicii Externe.

## REZUMAT

Criteriile de angajare, promovare și plasare a personalului, inclusiv de formare a viitorilor conducători, trebuie să se potrivească realităților lumii în care aceștia vor acționa, o lume a complexității, a vitezei, a ambiguității, a fluxului constant.

Prin urmare, Powell îi sfătuiește pe liderii prezentului să pună accentul pe atribute intangibile ca inteligența și discernământul, prevederea, loialitatea, integritatea, motivația și personalitatea echilibrată atunci când caută noi talente. Alternativa este una sumbră: dacă selectați oameni la care aceste atribute sunt slabe, chiar dacă datele „tangibile” din cv sunt încurajatoare, vă va fi greu să mobilizați o echipă de oameni care au inițiative, care caută să se perfecționeze, care își sunt loiali unii altora și care așază misiunea comună deasupra intereselor personale.

Regulile lui Powell privind selectarea personalului se aplică la orice nivel și pentru orice funcție din cadrul organizației. De altfel, ideea centrală a acestui capitol, pe care desigur ați descoperit-o deja, este că aceste atribute intangibile sunt cele pe care conducătorii înșiși ar trebui să le aibă și să le dovedească tot timpul. Conducătorii care urmează regulile lui Powell atât în ceea ce îi privește, cât și în selectarea colaboratorilor lor, își vor ușura mult munca și vor avea mai multe șanse de a obține reușite.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Faceți angajări bazându-vă în primul rând pe talent și pe valori, nu numai pe datele din cv:** cv-urile descriu, în mod funciar, realizările trecute. În ziua de azi, nu sunt cei mai buni indicatori ai performanțelor viitoare.

**2. Atunci când căutați noi talente, urmăriți trăsăturile cheie identificate de Powell pentru angajarea și promovarea personalului:** - Inteligență și discernământ - Capacitatea de a anticipa, de a vedea ce se ascunde după „colț"

- Loialitate
- Integritate
- Motivație
- Personalitate echilibrată

**3. Căutați armonizarea valorilor.** Nu angajați sau promovați oameni care nu împărtășesc valorile care stau la baza organizației voastre. Chiar și unui om talentat îi va fi greu să se dedice misiunii voastre dacă valorile sale nu concordă cu ale voastre.

**4. Angajați oameni care sunt mai buni ca voi** și **care vă pot compensa slăbiciunile.** Nu vă lăsați purtat de orgoliu. Angajați oameni pe care îi considerați suficient de buni ca să vă urmeze la conducere, dacă se întâmplă ceva. (Este, de altfel, singura modalitate prin care veți putea să înaintați în carieră.) Un conducător puternic nu se teme să aibă în jurul lui oameni care sunt mai buni ca el.

**5. Aplicațivă aceleași atribute și dumneavoastră, în calitate de lider.** Mențineți-vă la aceleași standarde și încercați să vă autodepășiți în fiecare zi. (Mai multe despre acest subiect în Capitolul 13).

## Capitolul 12. AVEȚI ÎNCREDERE ÎN CEI DIN TRANȘEE

*„Oamenii din teren sunt mai aproape de problema respectivă, mai aproape de situația respectivă, prin urmare ei dețin adevărata înțelepciune”*

Într-o lume în care neprevăzutul, complexitatea și schimbarea au o pondere crescândă, un conducător inteligent înțelege importanța „lucrurilor de mici proporții”. Încearcă să cultive și să întărească un spirit de inițiativă și de emulație între unitățile organizaționale mici. Ia măsurile necesare pentru a înzestra aceste unități mici cu instrumentele, autoritatea și legitimitatea de care au nevoie dacă vor să inoveze și să avanseze rapid. Descentralizează și menține puterea și autoritatea strict de partea acestor subunități nou învestite.

De ce? Pentru că atunci când lucrurile se schimbă rapid și organizația nu are o viziune prea largă, trebuie să vă bazați pe cei din primele linii. Cum spunea Powell, „Comandantul de pe teren are întotdeauna dreptate, iar eșalonul din spate se înșeală, desigur până la proba contrarie”.

E o propunere temperat radicală, pentru că spulberă complet presupozițiile tradiționale privind puterea în cadrul unei organizații. Iar Powell are convingerea că această abordare neortodoxă se aplică *tuturor* organizațiilor. Ca secretar de stat, Powell a afirmat că „adevărata înțelepciune” e a ambasadorilor, mai degrabă decât a birocrației de la Washington. El spune, fără urmă de echivoc, că „Ei au dreptate, iar noi cei de aici suntem cei care ne înșelăm, bineînțeles, până la proba contrarie”.

În opinia lui Barnett Rubin, un politolog de la Centrul de Cooperare Internațională, lumea diplomatică vede punctul de vedere al lui Powell ca fiind „aproape revoluționar”. În loc ca oficialii Departamentului de Stat din toate colțurile lumii să fie ochii și urechile „creierului” uriaș de la Washington, aceștia trebuie să fie creierul însuși. Invocând o metaforă din electronică, Powell încurajează renunțarea la server în favoarea unei rețele de computere puternice, strâns interconectate, capabile să creeze o organizație informată, cu un ritm și performanțe remarcabile.

De ce? Pentru că cei din tranșee sunt mai aproape de factorul local – de condițiile, aliații, dușmanii, angajații, furnizorii și concurenții la nivel local. Pot lua decizii și măsuri care sunt mai rapide, mai bine informate, mai

flexibile și mai potrivite condițiilor locale. Ceea ce înseamnă că vor lua decizii mai bune, mai inteligente, mai oportune și adaptate situației.

Tovarășul de arme al lui Powell, generalul în rezervă Norman Schwarzkopf, a exprimat aceeași idee în termeni mai colorați: „Chiar dacă cei din statul major calcă în străchini în toate felurile, inițiativa și curajul comandanților unităților mici vă vor aduce victoria.”

Într-o lume așa de complexă, imprevizibilă și rapidă ca aceea în care trăim, un conducător inteligent va încerca să stimuleze – nu să inhibe – inițiativa și curajul comandanților unităților mici. Printre altele, aceștia înarmează unitățile mici – oricât de îndepărtate de cartierul general – cu instrumentele necesare, cu autoritatea și legitimitatea organizațională necesară. Cu alte cuvinte, descentralizează.

Pe parcursul cărții, am discutat despre importanța eliberării minții, talentului și imaginației oamenilor. Aceasta a fost una dintre temele recurente ale cărții, prezentată într-o varietate de contexte. În acest capitol, încheiem discuția vorbind despre importanța *structurii* organizației, mai exact — o structură în care autoritatea formală este destul de dispersată pentru ca echipele din teren să-și poată asuma un rol principal în dirijarea destinului organizației. Cuvântul de ordine: descentralizare.

## ÎNVĂŢĂMINTELE CELOR DOUĂ RĂZBOAIE

Pentru a demonstra importanța acestor învățăminte, trebuie să comparăm experiențele naționale din timpul Războiului din Vietnam cu cele din timpul Războiului din Golf. În capitolele anterioare, am remarcat și discutat o diferență esențială dintre aceste două conflicte: Războiul din Golf a avut avantajul unei misiuni clare și bine argumentate, în timp ce implicarea americană în Vietnam nu a beneficiat de aceste caracteristici. Însă există cel puțin încă o diferență importantă.

În Războiul din Vietnam, o elită centralizată – de la Departamentul apărării și mai exact din Pentagon – a pus la punct tactica de luptă și (într-o măsură surprinzătoare) a coordonat luptele și operațiunile de sprijin de la distanță. În autobiografia sa, Powell nota că politica și instrucțiunile detașate ale secretarului apărării, Robert McNamara, au generat măsuri contraproductive și indici de succes stranii și nerelevanți – de exemplu, spune Powell, un sat era considerat „sigur dacă era împrejmuit de un gard

de o anumită lungime și avea… un șef care nu fusese omorât de Viet Cong în ultimele trei săptămâni”. Când secretarul apărării McNamara a anunțat că toate măsurătorile cantitative arătau că Statele Unite câștigau războiul, Powell și mulți alți ofițeri din tranșee au fost uimiți de capacitatea de iluzionare a acestui tip de gândire. Și, în ciuda faptului că premisele fundamentale, planurile tactice și datele statistice venite de la Washington reprezentau ceea ce Powell numește o „gândire lipsită de fermitate”, lucrurile au continuat pe acest făgaș – „știam că totul era absurd, chiar în timp ce executam ordinele”.

Prin urmare, Războiul din Vietnam a fost purtat „de sus în jos”, fără a acorda atenția cuvenită oamenilor luați individual și unităților mici. În Războiul din Golf s-a adoptat o cu totul altă poziție. De altfel, una din cauzele succesului american în conflict a fost aceea că Pentagonul și administrația îi tratau pe conducătorii de unități „de acolo” ca pe niște parteneri, mai degrabă decât subordonați, și le permiteau să participe la luarea deciziilor.

Conform generalului de brigadă în retragere Perry Smith, Pentagonul, care fusese sediul centralizat de planificare în timpul conflictului din Vietnam, a jucat în primul rând un rol de sprijin în timpul acțiunilor din Golf. Și aceasta datorită faptului că un conducător ca Powell, care avusese de suferit de pe urma greșelilor din Vietnam, hotărâse ca atunci când va veni timpul, să nu repete acele greșeli. În Războiul din Golf, imixtiunea și criticile care veneau de obicei dinspre Virginia și Washington au fost în mod deliberat limitate la minim.

Am putea concluziona, comparând aceste experiențe și succesul lor relativ, că forța militară ar putea fi pe deplin dedicată descentralizării și conducerii „de jos în sus“. *Wall Street Journal* și alte publicații au publicat de altfel rapoarte recente privind rezistența internă puternică față de schimbarea semnificativă a felului în care este organizată armata. De la al Doilea Război Mondial, de exemplu, armata a fost organizată în zece divizii de până la 20.000 de soldați fiecare. Aceste unități sunt concepute să atace unități dușmane de aceeași mărime. Evident, mobilizarea unor forte de această amploare presupune o coordonare și un suport logistic enorm.

Conform viziunii lui Powell, au fost făcute sugestii de fragmentare a armatei în unități de luptă mici, specializate, de 5000 de soldați fiecare. Un plan prevedea chiar ca unitățile de luptă să fie specializate – unele pe

elicoptere de atac, altele pe tancuri, altele pe artilerie. Scopul era ca aceste unități să fie ușoare, rapide și flexibile și să poată călători oriunde în câteva zile. (Toate acestea în contrast cu săptămânile sau chiar lunile necesare pentru desfășurarea diviziilor mari.) Unele propuneri au vizat reducerea efectivelor într-o proporție și mai mare și creșterea semnificativă a numărului unităților tip Forțe Speciale de mărime mică și fluide – ca și a unităților de infanterie foarte ușoare – care ar putea constitui forțele principale în cadrul eforturilor internaționale de combatere a terorismului și al viitoarelor războaie bazate pe tehnologie de vârf.

Acesta este un aspect extrem de important dintr-un motiv simplu: în lupta împotriva terorismului, dușmanul este în mod radical descentralizat. Așa cum am prezentat într-un capitol anterior, „organizația” Al-Qaeda este o rețea vag structurată, alcătuită din celule teroriste minuscule și extrem de rapide care se pot deplasa cu ușurință dintr-un câmp de luptă în altul. Sunt finanțate din numeroase și diverse surse descentralizate și acționează independent una de alta. Întrebarea este, se luptă oare conducătorii SUA și aliații acesteia cu dușmanii din prezent folosind modele vechi de centralizare militară?

E o întrebare legitimă pentru că, așa cum argumentam anterior, anumite sectoare din cadrul forțelor armate s-au eschivat în fața unor propuneri serioase de descentralizare. Tradiția centralizării este deseori greu de zdruncinat. În octombrie și noiembrie 2001, de exemplu, avioanele forțelor aeriene i-au avut de peste zece ori în bătaia puștilor pe unii membri de vârf ai talibanilor sau Al-Qaeda însă nu au primit permisiune de tragere din partea Cartierului General Central din SUA decât atunci când era prea târziu. În consecință, forțele terestre au început să vâneze ținte care ar fi putut fi eliminate în aer mai devreme în timpul campaniei. Într-o descriere clasică a impasurilor centralizării, editorialistul ziarului *Washington Post,* Thomas Ricks, scrie:

„Central, în cadrul problemei acordării permisiunii de tragere, așa cum a fost prezentată de câțiva oficiali, este faptul că autoritatea acordării permisiunii de atac asupra unor ținte sensibile revenea Cartierului General Central, situat în Tampa, Florida, și nu comandanților de aviație implicați în campania aeriană, care aveau baza aeriană la Prince Sultan, la 70 de mile la SE de Rizadh, în Arabia Saudită“.

Începând cu sfârșitul lui noiembrie 2001, conducătorii armatei au analizat cu atenție sporită nemulțumirile și plângerile ofițerilor din teren, însă este limpede că strategi ca Powell, devotați ideii de descentralizare și „încrezători în cei din tranșee” continuă să aibă mult de furcă din această cauză.

## „DESCENTRALIZAT” NU ÎNSEAMNĂ „SEZON DESCHIS PENTRU VÂNĂTOARE”

Deși ne-am aplecat până acum în acest capitol asupra poziției lui Powell față de Vietnam și Războiul din Golf, convingerile sale legate de descentralizarea autorității l-au însoțit de-a lungul întregii cariere. De exemplu, în calitate de comandant al Corpului V în Europa la începutul carierei sale militare, Powell le-a transmis un mesaj clar și surprinzător ofițerilor care îi erau subordonați: „Le-am spus că, dacă în calitate de comandanți ajungeau vreodată în conflict cu echipa mea, eram înclinat să iau apărarea acesteia. Echipa nu exista decât ca să le stea la dispoziție.”

Mulți ani mai târziu, a reiterat ideea în fața angajaților Departamentului de Stat: „Noi existăm ca să-l sprijinim nu numai pe președinte, ci și pe reprezentanții acestuia – ambasadorii, misiunile – care își desfășoară activitatea.”

Cartierul General Central, a afirmat Powell în ambele situații, are ca misiune principală deservirea trupelor angajate în luptă. Cei de la centru sunt în slujba celor aflați sub foc, la locul acțiunii, în ambele cazuri Powell a adăugat totuși o precizare interesantă. Comandanților din Corpul V le-a spus: „Dacă însă aflu că v-ați legat de oamenii mei fără un motiv întemeiat, să fiți siguri că o să le sar în ajutor”. Iar auditoriului său de la Departamentul de Stat i-a spus: ”Aveți dreptate, iar noi cei de aici de obicei ne înșelăm. Însă, dacă aflu că nu aveți dreptate și vă legați de echipa de aici, voi fi pe urmele voastre, doamnă și domnule ambasador". Indiferent cât de legitim este un principiu de conducere – inclusiv principiul descentralizării – niciun bun comandant nu poate scuza judecățile greșite sau insultarea personalului aflat sub comanda sa. Powell rămâne statornic în loialitatea pe care o arată oamenilor săi și ideii de performanță.

Cred că în ambele situații Powell era conștient că ar putea deschide cutia Pandorei. Nu e suficient să anunți că ești hotărât să descentralizezi și să aștepți ca lucrurile să meargă de la sine – mai ales atunci când trupele

din teatru au fost ani buni oprimate de centru. Comandantul trebuie să explice exact cum va funcționa noul sistem și cum vor continua să fie respectate principii organizaționale importante (cum ar fi respectul părților implicate). Powell spunea în ambele ocazii că, în ciuda schimbărilor importante, nu va fi declarat „sezon deschis" pentru noii funcționari de la centru.

Un al doilea avertisment strâns legat de primul: Powell nu dă de înțeles că prin aceasta cadrele de conducere sunt disculpate înainte, în timpul sau după aplicarea principiului descentralizării. Aceștia continuă să poarte responsabilitatea principală pentru starea organizației. Așa cum am lăsat să se înțeleagă de-a lungul cărții, conducătorii trebuie să furnizeze „regulile fundamentale ale jocului", inclusiv direcțiile de acțiune (misiunea, obiectivele centrale, rațiunea de a fi, politicile esențiale, prioritățile cheie și valorile fundamentale), ca și direcțiile secundare (considerentele financiare, juridice, etice și culturale). Conducătorii continuă să fie responsabili de supravegherea activității și de progresul organizației sau lipsa acestuia. Descentralizarea poate funcționa în cadrul acestei structuri „închis-deschise".

Un alt avertisment se referă la ramificațiile critice ale unei situații, când conducătorii trebuie să se implice mai activ în desfășurarea evenimentelor. În aprilie 2001, de exemplu, China a capturat un avion american de spionaj și echipajul acestuia, iar impasul diplomatic rezultat amenința să escaladeze într-un incident internațional major. Powell s-a implicat direct, analizând informațiile și hotărând politica diplomatică care avea în cele din urmă să ducă la returnarea în SUA a avionului și echipajului său.

Colegii săi de la Departamentul de Stat au înțeles probabil că într-o asemenea situație extraordinară, implicarea directă a secretarului de stat era necesară. Chiar și în aceste condiții, dovezile sugerează că Powell a făcut mari eforturi pentru a-i implica pe experți, astfel încât aceștia să-i poată oferi punctul lor de vedere profesional pe parcursul derulării dramei.

Un risc pe care îl implică scrierea unei astfel de cărți despre conducere este acela că subiectul ei – în cazul nostru, Colin Powell – amenință să pară un succes inevitabil. Enumerarea intuițiilor și a reușitelor sale fac ca acesta să pară un conducător înnăscut care s-a ridicat pur și simplu la nivelul destinului său. În cazul lui Powell, ca aproape în oricare altul, acest lucru este cât se poate de departe de adevăr. Stilul de conducere se dobândește,

*se învață,* iar înțelepciunea este rezultatul multor ani de piedici, de porniri ratate, de încercări și eșecuri (o veste bună pentru aceia dintre noi care vrem să devenim conducători mai eficienți).

Tema descentralizării subliniază importanța învățării din experiență proprie. De ce îi respectă Powell pe cei din tranșee? Pentru că a fost și el acolo. Powell a fost primul președinte al Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major care a luptat în Vietnam cu un grad inferior celui de locotenent-colonel – cu alte cuvinte, destul de jos ca să vadă realitățile de pe teren. A învățat și nu a uitat lecțiile învățate.

În opinia generalului în retragere Mike Lynch, mulți comandanți de la Pentagon nu au experiența necesară pentru a înțelege ceea ce cer trupelor să facă. „Una dintre cele mai mari provocări de la Pentagon", a spus, „este să încerci să explici altora problemele la nivelul înfruntării propriu-zise. Mulți nu au putut înțelege niciodată ce se petrece la nivelul cel mai de jos. Powell a avut avantajul de a fi avansat trecând prin aceste etape… Atunci când ești implicat în problemele etice și morale ale combatanților, ești mai înclinat să te ferești de soluții grosolane și să încerci să pui față în față ceea ce ți se spune cu dificultatea implementării la acest nivel. Powell a fost primul președinte care a trecut printr-o astfel de experiență și a știut să o poarte cu el pe măsură ce avansa în grad."

## ISTORIA FAVORIZEAZĂ DESCENTRALIZAREA

Sunt sigur că unii cititori sceptici se întreabă: bun, în ceea ce privește armata e de înțeles, dar de ce ar trebui să fie un imperativ de conducere să impui descentralizarea în sectorul privat? Până la urmă, logica centralizării – consolidarea cunoștințelor și puterii la vârf pentru a obține înțelepciune, ordine și control – pare destul de convingătoare.

Ca un posibil răspuns, analizați faptul că istoria pare să legitimeze fără echivoc libera întreprindere „dezordonată" în detrimentul economiilor „ordonate" controlate de stat. Or, spiritul liber întreprinzător e condiționat în mod fundamental de existența unei descentralizări radicale. Planificarea economică centralizată a fost „perfecționată" de Uniunea Sovietică cu rezultate dezastruoase.

Adevărul este că eficiența pieței și progresele înregistrate de aceasta nu au fost niciodată rezultatul inteligenței centralizate a unei capitale, fie ea

Moscova sau Washington. Și nu emană nici din inteligența centralizată a companiilor din sectorul privat. Descentralizarea temeinică la nivel corporativ este esențială în explicarea puterii economice fenomenale care sunt Statele Unite. Doar rar, foarte rar, s-au înregistrat progrese tehnologice și comerciale datorită planificării centralizate și ierarhice a unei organizații. Sediile centrale sprijină inovația cultural și financiar, însă de obicei nu ele sunt acelea care propun marile inovații și pașii înainte, ci unitățile din tranșee (laboratoarele, diviziile de vânzări, centrele de distribuție, departamentele mici).

Inovațiile de meniu cu cel mai mare succes în rândul clienților McDonald au venit în mod constant din surse neașteptate. Palm, cei care au lansat moda pachetelor de asistență digitală personalizată, au fost inițial un departament mărunt al 3Com. Strategia privind soluțiile e-business, care la sfârșitul anilor ’90 a transformat IBM dintr-o companie în stagnare și în derivă într-un actor dominant pe piața serviciilor de internet, nu a fost inițial o strategie „de sus în jos“. Un grup de pasionați ai internetului care lucrau pe poziții medii la IBM au pus bazele unei armate de guerilă alcătuite pe bază de voluntariat al cărei scop era conceptualizarea, elaborarea și în cele din urmă promovarea strategiei și aducerea ei în atenția Directorului executiv Lou Gerstner. Cu Gerstner și ceilalți directori la conducere, cei de la sediul central au realizat lucruri remarcabile. Însă serviciile electronice de mare profit furnizate astăzi de IBM – unde Sam Palmisano este succesorul lui Grestner – au fost formulate, iar dezvoltarea lor a fost stimulată departe de centru. Dacă sunt cinstiți, cei mai mulți directori ai unor companii care au produs inovații vor admite că cele mai reușite dintre acestea s-au născut departe de sediul central.

Și, ca o paranteză, multe dintre cele mai interesante inovații apar complet în afara structurii centrale a organizației. CNN nu s-a născut la CBS, Nike la U.S. Keds, Starbucks la General Mills, eBay la Sotheby’s, Swatch la Timex. Companiile închise, în loc să asimileze inovațiile care s-ar putea dovedi calea cea mai sigură spre reușita pe termen lung, tind să se războiască în instanță cu concurenții lor prea îndrăzneți.

Iar atunci când acești inovatori nu sunt dați în judecată de companii conservatoare, de cele mai multe ori acest lucru se explică prin faptul că au fost omiși sau ignorați. La începutul anilor ’60, Celanese a inventat cabluri pentru caucicuri din poliester; reacția puternicei companii Dupont a fost să

investească și mai mult pentru a-și apăra produsele din nailon. Rezultatul? Dupont a pierdut, iar Celanese a acaparat în 5 ani 75% din sectorul de piață. Motorola a pierdut miliarde din valoarea de piață și de capital în favoarea unor noi actori cum ar fi Nokia, atunci când a ignorat cererea pieței pentru tehnologie digitală pentru telefoanele mobile și s-a concentrat în continuare asupra îmbunătățirii bazei analogice.

Și lista poate continua. Hewlett-Packard nu a dat atenție propunerii inițiale de afaceri a lui Scott McNealy, rezultatul fiind o companie Sun Microsystems independentă. Xerox a ignorat implicațiile descoperirilor tehnologice făcute în propriul său centru de cercetări de la Palo Alto. Steve Jobs, care a vizitat acest centru, nu a făcut aceeași greșeală. Rezultatul a fost Apple Computer.

Și ca să legăm ultimele două teme (tendințele geopolitice și spiritul întreprinzător), îl voi cita pe Rich Karlgaard, editor al revistei *Forbes,* care susține că împreună, descentralizarea și spiritul întreprinzător, au zdrobit conducerea centralizată a Uniunii Sovietice. Un sistem deschis a creat cadrul adecvat pentru un mare număr de întreprinzători care au creat companii cu un succes răsunător. Printre aceștia se numără Robert Noyce și Gordon Moore (de la Fairchild Semiconductor și Intel), Bill Gates și Paul Allen (de la Microsoft), Steve Jobs și Steve Wozniak (de la Apple). Acești oameni pasionați, dintre care mulți și-au urmat viziunea din garaje, mansarde sau pivnițe, au dat programelor americane militare și spațiale un avans tehnologic decisiv și în același timp au copleșit țările din blocul sovietic din punct de vedere economic.

Ceea ce vreau să arăt este că nimeni „de la vârf" nu a planificat toate acestea. Așa cum apa curge de la izvor spre aval, reușita economică apare într-un sistem care este rapid, lipsit de constrângeri și extrem de imaginativ, dar în același timp disciplinat din punct de vedere fiscal, suplu și perfect responsabil. Aceasta este descentralizarea.

Și de aceea lecția lui Powell este atât de convingătoare. O organizație eficientă trebuie să emuleze (și să fie parte din) un sistem de piață eficient. Sub forma unei întrebări: dacă centralizarea nu a dat rezultate în cadrul imperiului sovietic, de ce ar funcționa într-o companie? Dacă logica planificării și executării centralizate se prăbușește atunci când este aplicată la nivelul unei țări, nu avem oare un motiv întemeiat să ne întrebăm dacă

nu s-ar prăbuși și la nivelul unei corporații? Desigur, totdeauna va fi nevoie de un conducător care să formuleze viziunea de ansamblu, să monitorizeze și la nevoie să intervină, însă, cum spune Powell, comandantul din teren nu are întotdeauna dreptate iar cel din eșalonul din spate nu se înșeală uneori, până la proba contrarie?

## SUPLU ŞI GATA SĂ AJUTE

Prin cuvintele și acțiunile sale, Powell argumentează că nicio organizație nu poate risca să se expună pericolelor pe care le presupune adoptarea unor soluții detașate, insuficiente și tardive.

Nicio organizație nu-și permite să mențină un status-quo care diminuează capacitatea sau dorința oamenilor de a-și exercita inițiativa personală. Nicio organizație nu-și poate permite să învestească întreaga sa autoritate și responsabilitate la centru.

În sectorul privat, directori executivi ca Richard Branson de la Virgin, Jack Welch de la GE, David Glass de la Wal-Mart, Percy Barnevik de la Asea Brown Boveri, Ken Iverson de la Nucor Steel și Bob Townsend de la Avis ar fi toți de acord în această privință. Aceștia au înțeles (și au acționat în consecință) că adevăratele pericole ale supracentralizării se extind dincolo de costul salariilor și al bunurilor imobiliare la centru. Adevărata problemă, cum mi-a explicat cineva aflat într-o funcție executivă, este că „pâinea și cuțitul sunt *acolo,* iar cei care fac regulile sunt *aici.“*

Prin urmare, acești conducători și alții ca ei s-au asigurat că personalul de la sediul central este în același timp *suplu* și *gata să ajute. Gata să ajute* înseamnă, în contextul de față, că acesta înțelege că sarcina lor este să-i ajute pe oamenii din teren să-și atingă obiectivele. *Suplu* se referă la faptul că personalul nu trebuie să coste prea mult sau să interfereze în orice acțiune. Sub conducerea lui Barnevik, de exemplu, mai puțin de o sută de angajați lucrau la sediul central al ABB, o companie internațională de 30 de miliarde de dolari. Sub conducerea lui Iverson, creșterea rapidă a Nucor într-o companie de miliarde de dolari a fost ajutată de mai puțin de 25 de oameni de la sediul central.

Întorcându-ne în 1962, avem exemplul de descentralizare oferit de Bob Townsend, care a revigorat Avis reducând dramatic personalul de la centru și transformând compania într-o mie de unități mici „profit și pierdere” conduse fiecare de un manager propriu. Cu cât erau mai puțin oameni aici,

consideră Townsend, cu atât era mai puțin probabil ca aceștia să le inhibe celor de acolo spiritul întreprinzător. Mai mult decât oricare alt factor, aceasta a fost inițiativa care a transformat Avis într-o forță pe piața de închirieri de mașini.

Desigur, în Departamentul de Stat, Powell nu are o asemenea libertate de acțiune. Continuă însă să încline în favoarea „comandanților din teren” și, oricând e posibil, își manifestă public această părtinire. Ca secretar de stat, a evitat practica vizitelor în străinătate, însoțit de o escortă enormă. Limitând numărul celor care îl însoțeau în aceste călătorii, este nevoit să se bizuie pe cunoștințele celor din teren. Iar acest lucru este benefic pentru el, pentru organizație și pentru cei din teren. „Oamenii din teren“, spune el, „sunt mai aproape de probleme, mai aproape de situația respectivă, prin urmare ei dețin adevărata înțelepciune”.

## REZUMAT

Powell ne spune că înțelepciunea se află în tranșee, „până la proba contrarie”. Cu alte cuvinte, doar dacă dovezi solide demonstrează contrariul, cei din teren pot să conducă operațiunile și prin urmare, așa ar și trebui să fie lăsați să facă.

Unii ar putea protesta spunând că parte dintre cei de pe teren sunt în mod clar incapabili să conducă ceva. E, desigur, adevărat. Sunt sigur însă că sfatul lui Powell ar fi: atunci îmbunătățiți-le performanțele sau schimbați-i. De ce să vă bazați întreaga organizație pe ei? Încercați să luați ce-i mai bun de la cei care vă sunt subordonați.

În capitolele anterioare, am analizat ideea că un conducător trebuie să știe să-și atragă încrederea oamenilor. Încrederea este mai importantă decât a fost vreodată pentru că este unul din lianții vitali care îi unește pe cei care lucrează în medii ambigue, incerte, chiar haotice. Din nefericire, totuși, multe discuții legate de creșterea încrederii în organizații se axează cel mai adesea pe dimensiunile interpersonale – de genul „Trebuie să renunțăm la stereotipuri” sau „Trebuie să învățăm să comunicăm mai eficient între noi”.

Acest tip de probleme interpersonale la nivel micro sunt desigur importante, însă în sine nu sunt suficiente. William Moody, vicepreședintele AT&T pensionat de curând, mi-a spus că spre sfârșitul

lungii sale cariere în afaceri, a ajuns să înțeleagă că încrederea, sau lipsa ei, este parte integrantă a felului în care ne conducem companiile. „Ori construiești sisteme care generează încredere, ori sisteme care reduc încrederea”.

Multe dintre structurile, politicile și procedurile noastre interne trimit acest mesaj extrem de periculos – că oamenii sunt în mod fundamental nedemni de încredere. Descentralizarea, în schimb, are efectul invers. Descentralizarea pretinde, rezultă din și produce încredere. Descentralizarea îi obligă pe conducători să aibă încredere în oamenii din tranșee, pentru că până la urmă aceștia sunt singurii care pot câștiga victoria în război.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Dacă departamentul sau biroul în care lucrați nu este descentralizat, luați în considerare o reorganizare culturală și structurală profundă și completă.** În această lume care se schimbă rapid, cei care nu sunt la curent cu ce se întâmplă în primele linii ale frontului nu pot lua deciziile cheie. Concepeți-vă organizația astfel încât să profite de inteligența și informațiile venite de la cei care sunt aproape de acțiune și de client. Eliberați unitățile mici de pe teren de controlul asfixiant al centrului și faceți-le responsabile de rezultat.

**2. Folosiți internetul ca să fiți siguri că toate unitățile și membrii echipei au acces la informație și comunică între ei.** Punctul de vedere al lui Powell este că toți membrii echipei trebuie să aibă acces la resursele cheie. Să ai încredere în cei din tranșee înseamnă să le dai informații. Instrumentele digitale sunt de mare ajutor în uniformizarea nivelului de cunoștințe.

**3. Păstrați-vă controlul asupra chestiunilor cheie.** Descentralizarea nu este o scuză ca să pierdeți contactul cu ce se întâmplă. Continuă să fie responsabilitatea conducătorului să asigure o conducere eficientă. În momente de criză, un conducător puternic devine mult mai implicat, iar trupele înțeleg de ce se întâmplă acest lucru.

**4. Rămâneți supli și gata să ajutați.** Oamenii de la centru sunt servitorii celor de la unitățile mici din teren. Rândurile celor care obțin efectiv victoria sau desfășoară activități în companie trebuie să crească mult mai repede decât rândurile celor care asigură asistență la centru. Organizațiile mari trebuie să se străduiască mai mult să rămână suple și agile, ceea ce din nou sprijină politica explicită de a acorda încredere celor din tranșee.

# PARTEA A III-A. CARACTERUL LUI POWELL

# Capitolul 13. STILUL LUI POWELL

*„Liderul dă exemplu. În armată sau în viața civilă, membrii organizației împrumută modelul liderului – nu ce spune acesta, ci ce face“.*

În perioada în care făceam cercetări pentru carte, Colin Powell mi-a dat un memo de o pagină care avea să joace un rol crucial în evoluția acesteia. Memorandumul avea un titlu incitant: *Stilul lui Powell.* Și, deși conținutul memorandumului nu constituie un ghid complet al doctrinei de conducere a lui Powell (așa cum pare să sugereze titlul), acesta deschide totuși o perspectivă prețioasă asupra felului în care Powell abordează provocările și oportunitățile conducerii.

Mai precis, memorandumul se referă la provocarea pe care o reprezintă încercarea de a-i convinge pe ceilalți să te *accepte* ca lider și să te urmeze. De ce se întâmplă acest lucru? Cum poate un lider să-și întărească influența și credibilitatea?

## INFLUENŢĂ ŞI AUTORITATE

Să începem prin a analiza lucrurile despre care Powell consideră că *nu* întăresc influența și credibilitatea. Atunci când Powell declară că „schemele organizatorice și funcțiile pompoase sunt aproape fără valoare”, ne oferă un indiciu. Din punctul de vedere al liderului, e o greșeală să te rezemi prea tare de funcție. Acordând prea mare importanță statutului și funcției, nu veți grăbi rezolvarea sarcinilor curente. Un accent prea apăsat pus pe recuzita puterii, pe forța tradiției sau pe conotațiile fine ale unei organigrame poate afecta realizarea misiunii. În cel mai bun caz, se poate întâmpla ca organizația să o ia pe un drum greșit; în cel mai rău, aceasta va cunoaște stagnarea.

Iată și explicația. Organigramele și funcțiile sunt fotografii înghețate care caută să țină pasul cu un context în continuă transformare. Sunt cadre fixe într-o lume a secvențialității cinematografice. Dacă ar respecta literal schemele organizatorice și fișa postului, companiile s-ar prăbuși. Un lider inteligent își sfătuiește oamenii să apeleze la bunul simț, fără a se teme însă să ocolească sau să desconsidere atribuțiile codificate în schema organizatorică, dacă urmăresc excelența profesională. În acest sens, afirmă

Powell, el le-a spus constant „angajaților săi să intre și să iasă din biroul său fără a se formaliza excesiv”.

Rezultă de aici că și în cazul acelor organizații conduse eficient de lideri competenți, există scheme organizatorice. Oamenii înțeleg și respectă structurarea ierarhică și departamentală, dar își iau și libertatea de a le ocoli pentru a-și îndeplini sarcinile. Accesează informațiile de care au nevoie, vorbesc și colaborează cu oamenii de care au nevoie.

Același lucru e valabil și în cazul funcțiilor. Funcțiile sunt o răsplată pentru realizările anterioare și reflectă o anume autoritate formală, un statut oficial care îi conferă deținătorului capacitatea de a da ordine și de a impune supunere. Powell recunoaște că sunt situații, cum ar fi cele de criză sau din timpul bătăliilor, în care un ordin răstit poate fi necesar, însă o conducere susținută cere mult mai mult decât autoritate.

În ultimă instanță, conducerea implică ideea de putere, iar puterea este capacitatea de a-i influența, de a-i convinge și de a-i inspira pe alții. Ați observat vreodată că oamenii dintr-o organizație se atașează de acei indivizi care au puțină, autoritate, dar care au în schimb entuziasm, motivație, performanțe, cărora le pasă cu adevărat de colegi și de produse și au reputația de a duce lucrurile la bun sfârșit?

Pe de altă parte, ați observat că sunt și unii oameni cu funcții pompoase pe posturi intimidante în schema organizatorică care nu inspiră pe nimeni? Acești lideri fără vocație pot fi unși formal cu toate avantajele și zorzoanele care vin o dată cu poziția ierarhică, însă influența acestora asupra celor din jur e redusă, exceptând capacitatea de a impune conformarea minimă la standarde minime.

Toate acestea, cred, sunt argumentele pentru care Powell afirmă că schemele organizatorice și funcțiile pompoase nu valorează prea mult. După cum spune mai departe:

*Managementul e ușor, conducerea înseamnă însă să motivezi oamenii, să le transmiți entuziasm, să obții 110% dintr-o relație personală.*

Acest citat din Powell induce întrebarea: Care este acel lucru care face ca o persoană să fie lider, iar alta nu? Care sunt calitățile care permit unui lider să obțină 110% din relația cu colegii săi?

Unii răspund la această întrebare invocând acel factor misterios care se

cheamă „carismă”. Powell a fost adesea descris ca un lider carismatic, însă acest lucru nu este pentru noi ceilalți nicio consolare, nicio sursă de înțelepciune. Trebuie să te naști astfel sau sunt comportamente care pot fi studiate și adoptate și care ne pot ajuta să avem influență și să *conducem*?

Powell ar spune că acele calități care definesc un lider *pot* fi învățate. De altfel, chiar a reușit să le pună pe o bucată de hârtie.

DESCIFRAREA „STILULUI LUI POWELL”

Așa cum spuneam mai sus, când am discutat cu Powell despre acest subiect, mi-a dat o copie xerox a unei foi cu titlul „Stilul lui Powll“. În opinia sa, spunea, acestea sunt calitățile și situațiile care îi pot face pe ceilalți să vă accepte ca lider:

- Sunteți un bun lider atunci când oamenii vă urmează numai din curiozitate.
- Au încredere în dumneavoastră.

Încrederea vine din faptul că aceștia cred în dumneavoastră.

- Competență
- Caracter
- Curaj – moral, fizic, mental, spiritual
- Loialitate – față de cei de deasupra, de dedesubtul sau de lângă dumneavoastră
- Încredere
- Altruism
- Sacrificiu
- Empatie – înțelegerea acestora și a frământărilor lor.

Câteva dintre aceste calități au fost discutate în profunzime în capitolele anterioare. Acestea, dar și altele, merită să fie reluate aici, în cadrul efortului mai larg de a descifra „stilul lui Powell“.

## CURIOZITATEA

Powell spune că la 21 de ani, atunci când era locotenent, a învățat de la un sergent bătrân foarte dur că *„Oamenii te urmează din curiozitate”.* Dar ce înseamnă de fapt această axiomă?

Prin natura lor, oamenii sunt ființe curioase. Cercetările au arătat că

atunci când trebuie să aleagă între ceva „experimentat, adevărat și plictisitor” și ceva „neexperimentat și incitant" (expresia îmi aparține), oamenii sunt înclinați să prefere a doua opțiune. Evident, aceleași reguli se aplică și atunci când ne alegem liderii. Suntem mai tentați să urmăm o persoană care ne stimulează, ne incită și este neconformistă, decât pe cineva care nu aduce nimic nou sau deosebit.

Există, desigur, limite în care acceptăm să fim stimulați și incitați. Însă în aceste limite, atunci când un lider îi inspiră pe oameni să rezolve noi sarcini, să ia în considerare abordări alternative, să aspire la lucruri noi și să descopere noi teritorii și, desigur, atunci când liderul respectiv *preia conducerea* îndeplinirii acestor sarcini, oamenii vor fi înclinați să-l urmeze din curiozitate. Un bun lider deschide noi posibilități angajaților săi.

Prin urmare, pentru lideri și pentru cei care aspiră la acest statut, iată recomandarea: ațâțați curiozitatea oamenilor, deschideți-le o cale care să le stimuleze creativitatea, arătați-le că voi înșivă sunteți curioși și aveți toate șansele să fiți urmat.

## ÎNCREDEREA

„De ce ați urma pe cineva în neprevăzut?” întreabă Powell. „Motivul este încrederea”. Încrederea este esențială pentru a avea influență și credibilitate. Dar cum dobândim încrederea celor din jur? Un răspuns simplu ar fi *Dați dovadă de acele calități și trăsături personale cheie capabile să transmită oamenilor încredere.* În opinia lui Powell, aceste calități sunt competența, caracterul, curajul, loialitatea, încrederea, altruismul, sacrificiul și empatia.

**Competența.** Avem, evident, tendința de a avea încredere în lideri care au competență și experiență. Însă uneori e vorba de mai mult decât de calitățile imediat evidente. Mulți directori executivi cu ani buni în spate de cunoștințe în domeniu și de experiență în companie au fost îndepărtați de consilii de directori nerăbdătoare pentru că proasta lor administrare a făcut ca organizația să se afunde în mediocritate și chiar în eșec.

Spunem prin aceasta că sunt mai multe fațete ale competenței. Aceasta este mai mult decât un rezervor de competență și experiență, oricât de adânc. Competența înseamnă, de asemenea, capacitatea de a învăța

constant (de a dobândi noi aptitudini, noi calități de afaceri), de a construi relații armonioase de colaborare (noi rețele interumane, noi resurse) și de a stârni curiozitatea oamenilor. Ultimele competențe îl descriu pe Lou Gerstner, care a preluat o companie IBM suferindă în 1993 și a transformat-o treptat, deși la început competențele și experiența sa erau limitate.

**Caracterul.** Liderii de caracter *reprezintă ceva,* o valoare, un ideal, o cauză, o misiune. În plus, liderii cu caracter nu fac numai să vorbească despre aceste lucruri, ci și afișează un comportament coerent care susține lucrurile în numele cărora vorbesc. Folosind cuvintele lui Powell, „își dau seama ce este important" și apoi se „concentrează asupra acestui lucru", fără să permită chestiunilor secundare să le distragă atenția.

Am întrebat-o de curând pe Monica Luechtefeld, șefa departamentului de comerț electronic de la Office Depot, cum a reușit să coordoneze acțiunea care a dus în cele din urmă la integrarea internetului ca parte integrantă a obiectului de activitate al Office Depot, de la cumpărarea de produse online la managementul lanțului de furnizare. „Trebuia să devin o deschizătoare de drumuri", a replicat aceasta.

Timp de doi ani a stat ore în șir de vorbă cu persoane cu funcții executive, cu directori, angajați și clienți – asigurându-i, explicându-le, flatându-i, învățându-i. A ținut seminarii, întrevederi față în față, a facilitat munca inginerilor care dezvoltau sisteme, a lucrat cu oameni de la departamentele de vânzări și cu personalul din companii pentru a redefini împreună posturile, a contribuit la modificarea schemelor compensatorii. „Am petrecut aproape doi ani pe avion între două destinații", spune aceasta, vizitând personalul Office Depot și clienții din toată țara. Urmărea cu înverșunare o cauză pe care o considera esențială și valoroasă pentru companie.

Caracterul se referă la alinierea comportamentului zilnic al liderului și a deciziilor sale la misiune, este vorba de trecerea la fapte și respingerea promisiunilor găunoase; este vorba de consecvență, claritate și cinste în declarații și în acțiuni, de a da exemplul potrivit și a se concentra asupra valorilor.

*Câteodată mă gândesc că probabil par prea… Povățuitor. Dar îmi dau seama după aceea că vorbesc de valori, valori în spiritul cărora am fost*

*crescut, ca și alții, valori tradiționale americane... Chiar dacă pare ușor sentimental, sunt lucruri de preț.*

Powell face referiri și la experiența sa de părinte atunci când leagă caracterul de comportament. „Iată o lecție de conducere pe care am învățat-o de la mulți oameni tineri, inclusiv de la copiii mei“, spune el. „Și atunci când conduci oameni tineri – ca părinte sau profesor, nu poți să le dai lecții despre ce ar trebui să facă. Aceștia învață cu adevărat care sunt lucrurile de preț în viață obsevându-i pe alții. Nu ascultă întotdeauna, nu acordă întotdeauna atenție lucrurilor pe care le spuneți, însă vă observă întotdeauna”.

Atunci când nu au caracter, liderii par să „reprezinte” ceea ce pare oportun din punct de vedere politic sau financiar, chiar dacă deciziile lor par difuze, contradictorii sau făcute să servească interesului propriu. Powell menționează un studiu din 1971 al Army War College (Colegiul de Război al Forțelor Terestre) trimis ofițerilor superiori ai forțelor terestre care au servit în Vietnam. Printre alte lucruri, spune Powell, raportul condamna forțele terestre că nu au știut să-și confrunte eșecurile militare. Însă atacul cel mai virulent era îndreptat asupra „integrității cadrelor superioare de conducere. Ofițerii la care făcea referire studiul vorbeau de rapoarte false privind disponibilitatea de luptă, de carierism endemic, de sarcini încredințate pe alte considerente decât cel al competenței, de recompense exagerate, de rapoarte false cu numărul victimelor – o fațadă pentru iluzii și amăgire. Liderii îi dezamăgiseră și ei au spus acest lucru“.

Cum generează caracterul încredere? Prin aceea că susținătorii consideră că liderul crede pasionat în ceva. Cred că acesta va lupta să apere obiectivele și valorile care întruchipează această angajare. Și, în cele din urmă, cred că liderul va investi energie pentru a-i atrage, a-i încuraja și a-i proteja pe cei care vor să-i calce pe urme.

**Curajul.** Acesta este, evident, un corolar strâns al caracterului. Din motive evidente, ca ofițer de carieră, Powell pune mare preț pe această trăsătură. În orice context totuși (fie acesta militar, din sectorul privat sau public), liderii ar trebui să-și pună întrebarea: *„Chiar dacă fac lucrurile cum trebuie (cu eficiență operațională, disponibilitate de luptă), fac oare într-adevăr ce trebuie?”* Reprezint oare ce trebuie în fața adversității? Sunt

dispus să mă expun riscurilor și pierderilor și poate să fac sacrificii personale semnificative căutând soluția cea mai bună?

Pentru Powell, curajul și fratele mai mic al acestuia, caracterul, se referă în ultimă instanță la disponibilitatea de a-ți asuma responsabilități:

*E mai important să faceți ce trebuie decât ceea ce este avantajos pentru dumneavoastră.*

A-ți îndeplini misiunea, a întruchipa un ideal sau niște valori, a da un bun exemplu, a da substanță declarațiilor, acestea sunt temeiurile datoriei. Cu fiecare ocazie, Powell își îndeamnă liderii să dea viață principiilor, chiar cu riscul unor costuri personale ridicate: „Oricare ar fi costurile, faceți ce trebuie!”

Valorile contează. Integritatea contează. Un bun lider nu se eschivează în fața acestor chestiuni. Într-un interviu de televiziune *60 de minute,* corespondentul Ed Bradlez l-a întrebat pe Powell: „V-ați gândit vreodată că adulții și copiii v-ar putea percepe ca sentimental? Simțiți vreodată că aveți un ton sentimental?”. Powell s-a gândit o clipă și a răspuns:

*Da, mă gândesc câteodată că par puțin sentimental, poate prea povățuitor. Dar apoi îmi dau seama că vorbesc despre valori, valori în spiritul cărora am crescut, cu care am crescut toți, valorile tradiționale americane... Chiar dacă pare sentimental, sunt lucruri de preț. De valoare.*

**Loialitatea.** Pentru Powell, loialitatea este un indicator cu trei direcții: sus, jos și lateral. Crede, totuși, că liderul trebuie să ia inițiativa, demonstrându-și loialitatea față de trupe. Powell ilustrează acest lucru cu un incident personal. Cartea lui Bob Woodward, *Comandanții,* a apărut la scurt timp după sfârșitul Războiului din Irak. Cartea, împreună cu un articol important din *Washington Post* despre carte, sugerau că Powell fusese un „războinic șovăielnic” care nu susținea cu adevărat nici războiul, nici pe șeful lui, președintele George Bush Sr.

Aceste acuze, care erau în cel mai bun caz o interpretare distorsionată a experienței de război a lui Powell, amenințau să submineze autoritatea acestuia ca președinte al Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major și poate chiar să-i zădărnicească perspectivele unei cariere în cadrul administrației Bush. A fost un moment decisiv pentru activitatea

profesională a lui Powell: era atacat și avea nevoie de ajutor.

În acest moment a intervenit însuși președintele Bush, care a apărat cu emfază conduita lui Powell din timpul războiului. A făcut acest lucru atât în public, cât și în particular, și s-a asigurat că cine trebuia să audă mesajul l-a auzit. Cum Bush și Powell nu erau întotdeauna de acord în toate problemele, forța cu care Bush a sărit în apărarea lui Powell a fost și mai impresionantă.

Powell a fost extrem de impresionat de această dovadă de loialitate din partea comandantului suprem, care ar fi putut foarte ușor să-l lase pe Powell să se descurce singur. Loialitate pe care Powell nu a uitat-o. Atunci când mandarinul democrat Vernon Jordan l-a întrebat pe Powell înaintea Convenției Democraților din 1992 dacă ar fi interesat să candideze alături de Clinton, răspunsul lui Powell a fost un nu fără echivoc. De ce? A invocat considerente familiale și de ordin filosofic. Powell i-a mai spus însă lui Jordan „George Bush m-a ales și a fost lângă mine. N-aș putea niciodată să candidez împotriva lui".

Powell le vorbește deseori oamenilor săi despre loialitate, iar mesajul său este consecvent: *Vreau să știți că puteți conta pe mine; vreau să știu că pot conta pe voi. Putem polemiza în legătură cu ce curs de acțiune să adoptăm, dar voi fi alături de voi în faza de argumentare dacă și voi îmi veți sta alături o dată ce a fost luată o decizie. Nu vreau să camuflați adevărul și vă asigur că nu veți primi niciun cuțit în spate din partea mea.* Așa se îmbină încrederea și loialitatea.

Powell povestește o istorie despre un episod straniu din perioada când era pentru a doua oară comandant la Gelnhausen. În încercarea de a-l impresiona pe șeful programului pentru șanse egale de la Pentagon, generalul „Mitralior" Emerson, mentorul lui Powell, i-a ordonat acestuia să convoace tot batalionul ca să vadă și să discute *Cântecul lui Brian,* un film despre fotbal cu o puternică temă legată de relațiile rasiale.

Era însă o problemă: trupele lui Powell văzuseră deja filmul și discutaseră îndelung pe marginea lui. Powell, fără tragere de inimă însă, a respectat ordinul și a strâns trupele, care au urmărit cu conștiinciozitate filmul pe care îl vedeau a doua oară și au discutat timp de două ore subiectele spinoase ale acestuia. Generalul Emerson și oaspetele său au plecat mulțumiți, însă Powell era profund stânjenit pentru că fusese nevoit să-și pună oamenii să ia parte la ceea ce era de fapt o bufonadă, și încă una

cu un subiect de maximă importanță.

Atunci când Powell i-a împărtășit aceste gânduri sergentului său, replica subordonatului său l-a liniștit. Sergentul i-a spus lui Powell că oamenii săi știau că Powell nu ar fi avut o asemenea idee de unul singur. S-au conformat pentru că știau că are nevoie de ajutorul lor și erau bucuroși că putuseră să-și demonstreze loialitatea față de el.

Este vorba, prin urmare, de loialitatea pe care și-o arată unii altora, dar și despre loialitatea față de organizație. Atunci când cei care îl urmează văd că liderul este mai loial creșterii și sănătății organizației decât intereselor sale egoiste, au în mod firesc mai multă încredere în acel lider și sunt mai permeabili la influența acestora.

Patricia Dunn, director executiv al Barclays Global Investors (a doua mare firmă de gestionare a fondurilor de investiții din lume), le spune celor care aspiră să aibă funcții executive că soluția optimă este să „gândească dincolo de interesele proprii." Cu alte cuvinte, se gândesc cum ar putea să servească mai bine cauza. Dacă faceți acest lucru, cei a căror întreținere depinde de organizație vor investi încredere în voi pentru că știu că interesele voastre și ale lor sunt convergente.

**Încredere.** În capitolele anterioare, am analizat chestiunea personalității. Nimeni nu ajunge și nu se menține într-o poziție de conducere fără o doză sănătoasă de orgoliu. Și orgoliul, îmbinat cu devotamentul față de misiune, este cel care clădește încrederea. Uneori oamenii confundă fanfaronada, egomania și pompozitatea cu încrederea. Powell nu crede că oamenii aroganți care nu urmăresc decât propriile interese inspiră încredere sau îi pot influența pe alții pe o perioadă mai mare de timp. Pentru Powell, încrederea este o chestiune de *siguranță* și *hotărâre:* siguranță în ceea ce privește misiunea pe care încercați să o îndepliniți și hotărâre în a lua măsurile tactice potrivite pentru a vă atinge obiectivele. Pentru Powell, capacitatea liderului de a da dovadă de încredere și de a transmite această încredere trupelor este absolut vitală pentru a câștiga încrederea celorlalți (și, în ultimă instanță, influențează performanțele grupului).

Pe 12 aprilie 2001, Tony Karon, editorialistul revistei *Time,* scria că „pentru că a ajutat 24 de americani să ajungă acasă din Hainan (China) și și-a ajutat șeful să iasă dintr-o încurcătură, evitând în același timp escaladarea

unui incident într-o criză de proporții, secretarul de stat Colin Powell este desemnat omul săptămânii”. Karon se referea la un eveniment din primăvara anului 2001, menționat într-un capitol anterior: un avion militar chinez s-a prăbușit după o coliziune în zbor cu un avion militar american, care a trebuit apoi să aterizeze forțat în China. Aceasta a dus la o încordare a relațiilor între cele două state, care risca să escaladeze rapid, cu consecințe geopolitice și economice grave.

„Aici a intervenit Colin Powell”, scria Karon. „Secretarul de stat inspira un calm netulburat: fără grabă, fără griji, fără să clipească și uneori chiar părea că se distrează”. Misiunea lui Powell era să creeze o atmosferă de calm și cooperare, în care cele două părți puteau să se ajute să iasă dintr-un impas pe care niciuna nu și-l dorise. Și a făcut acest lucru abordând lucrurile într-o manieră „neamenințătoare și profesionistă”, indiferent dacă negocia direct cu chinezii sau își delega echipa să participe la negocieri. Cu aerul său de competență calmă și de hotărâre fermă, Powell a știut să calmeze nervii întinși și nerăbdarea americanilor și, în același timp, să învingă suspiciunile chinezilor. Și în final, la încheierea misiunii, Powell și echipa lui nu s-au lăsat purtați de delirul suficienței. „Li s-a dat o sarcină”, nota Karon, „și au dus-o la îndeplinire. Și pentru asta sunt plătiți”.

Aceasta este o povestire despre *încredere,* încrederea că deținem competențele necesare pentru a rezolva această problemă, încrederea că putem să ne aducem adversarii la masa dialogului și încredințarea că nu trebuie să ne împăunăm când am îndeplinit o misiune.

Încrederea dezamorsează situațiile încordate, așa cum s-a întâmplat în cazul incidentului chinez pe care l-am amintit. De asemenea, stopează (sau cel puțin minimalizează) acele tensiuni care apar de obicei atunci când o organizație încearcă ceva nou., Atunci când porniți într-o direcție nouă“, comentează Andy Grove, președintele Intel, „într-un fel trebuie să mimați mai multă încredere decât aveți de fapt și trebuie să fiți destul de convingător și de curajos ca să puteți impulsiona întreaga organizație să vă urmeze."

Încrederea are mai multe fațete. Poate să fie calmă, relaxată, meditativă, așa cum era descris Powell de revista *Time.* Dar poate la fel de bine să fie obraznică, încrezătoare, îndrăzneață. În timpul Războiului din Golf, Powell era calm și decontractat, în timp ce generalul Norman

Schwazkopf era schimbător, exigent și uneori exploziv. Însă, în ciuda personalității lor diferite, ambii insuflau o încredere de nezdruncinat. Împreună și separat, au știut să își influențeze în bine trupele, mass media și publicul american.

**Altruism, sacrificiu și empatie.** Să considerăm ultimele trei atribute menționate de Powell, altruism, sacrificiu și empatie, luate împreună. Powell subliniază constant cât este de important ca liderii să înțeleagă nevoile, aspirațiile și așteptările colaboratorilor lor. Evidențiază *capacitatea de a asculta* și *de a empatiza.* Powell ridică și mai sus ștacheta, accentuând importanța „sacrificiului comun“:

*Dacă trupele au o atitudine rece, fiți și dumneavoastră la fel. Dar asigurați-vă că nu sunteți rece sau că acțiunile voastre sunt ostile. Directorii de companii ar trebui să învețe aceste lucruri. Mult prea adesea cei cu funcții executive nu înțeleg sacrificiile și greutățile cu care se confruntă cei de pe poziții ierarhice inferioare.*

De câte ori nu am citit despre o companie șubredă ai cărei angajați se confruntă cu pericolul concedierii, al reducerii salariilor, al unor exigențe profesionale ridicate în ciuda resurselor sărace, în timp ce liderii au în continuare pachete salariale uriașe și oricând o ieșire de salvare. Desigur, prăbușirea încrederii poate apărea ca urmare a faptului că subordonații conchid că liderii lor sunt incompetenți și nu-și pot proteja compania de presiunile concurenței. (A se vedea secțiunea „Competență”, de mai sus.) Însă, *încă și mai dezastruoasă* pentru încredere în cadrul unei organizații este, de cele mai multe ori, egoismul trufaș arătat față de cei în suferință. Recurgerea la o astfel de ieșire de salvare constituie trădarea ultimă - însă este foarte adesea numai ultima dintr-o serie de trădări.

## REZUMAT

Powell, într-un fel modelul chintesențial al oricărei organizații, spune că nu putem conta exclusiv pe autoritatea organizației pentru a rezolva problemele. Pentru a câștiga încrederea oamenilor și a-i motiva să aibă realizări importante, liderii nu se pot bizui pe însemnele formale asociate organigramelor și funcțiilor, trebuie să *acționeze ca lider,* trebuie să exercite influență.

Această influență se dobândește în mare măsură prin modelarea anumitor comportamente cheie. „Aceasta este o lecție despre conducere pe care am învățat-o de la mai mulți oameni tineri”, a spus Powell. „Nu puteți să le spuneți ce să facă. Învață acest lucru privind în jur… Profită de orice ocazie să nu fie atenți la ce spuneți, însă vă urmăresc tot timpul”.

Prin urmare, *comportamentul* este cel care contează. Cei care nu pot acționa ca lideri nu sunt lideri. Emulând trăsăturile și comportamentele care țin de „Stilul lui Powell“, putem deveni lideri adevărați și, prin acest proces, putem dobândi acea calitate prețioasă care se numește carismă.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Nu vă bazați excesiv pe schemele organizatorice și nu vă lăsați impresionați de funcții.** Respectați funcțiile, respectați-i pe cei care au autoritate, dar amintiți-vă că întotdeauna conducerea presupune în mai mare măsură capacitatea de a-i influența și de a-i inspira pe alții.

**2. Curiozitatea este cheia.** Curiozitatea este un ingredient cheie al conducerii: cei mai buni lideri stârnesc curiozitatea. Sunt interesanți și știu să-i inspire pe alții să acționeze. Oamenii plictisitori sufocă curiozitatea și îi îndepărtează pe potențialii adepți.

**3. Căutați întotdeauna să consolidați „factorul încredere”.** Stilul lui Powell se referă la cum să câștigi încrederea celor din jur. Încrederea vine din manifestarea mai multor trăsături cheie, inclusiv competență, caracter, curaj, loialitate, încredere, altruism, sacrifici și empatie. Emulați în fiecare zi stilul lui Powell.

**4. Vorbiți mai puțin și acționați mai mult.** Liderii care vorbesc mult dar nu conduc prin propriul exemplu nu vor fi respectați. Liderii trebuie să se conducă după trăsăturile pe care le îmbrățișează. Ori de câte ori apare o fisură între ceea ce spune un lider și ceea ce face, credibilitatea acestuia va suferi, iar uneori costul va fi prea mare pentru liderul respectiv sau pentru organizație.

## Capitolul 14. OPTIMISMUL SPOREȘTE FORȚA

*„Nu lăsați datele adverse să împiedice o decizie bună… Nu reprimați niciodată entuziasmul”.*

Acesta este un capitol despre forța optimismului. *Nu* este, totuși, un tratat motivațional împănat cu încurajări și slogane de genul „îndrăzniți ca să reușiți”. (Sunt deja destule care tratează acest subiect.) Este, în schimb, o încercare de explorare a felului în care un bun lider exploatează optimismul astfel încât ei înșiși și organizația să poată avea rezultate extraordinare.

Powell a făcut o remarcă simplă și persuasivă, cu specific militar, însă universal aplicabilă, care stă la baza acestei lecții: „Optimismul perpetuu sporește forța”. Vrea să spună prin aceasta că entuziasmul, speranța și încrederea unui lider sporesc în măsura în care radiază în interiorul organizației. Liderii care văd lumea cu optimism și încredere tind să insufle oamenilor aceeași atitudine.

În ultimele decenii, unul dintre cei mai mari optimiști în viața publică a fost președintele Ronald Reagan, care i-a surprins constant pe cei din jur căutând latura pozitivă a oamenilor pe care îi întâlnea și a situațiilor cu care se confrunta. Acest lucru a avut un impact semnificativ asupra membrilor cabinetului Reagan, dintre care mulți au adoptat aceeași atitudine. Chiar secretarul de stat al lui Reagan, George Schultz (care era, conform decrierilor, mai degrabă sobru decât vesel), a recunoscut importanța optimismului lui Reagan pentru mandatul său ca președinte. Schultz a stabilit și o comparație grăitoare între Reagan și tânărul Powell, spunând despre Powell că „personalitatea sa tonică era înviorătoare, iar optimismul său încrezător era asemănător celui a lui Reagan”.

Prin urmare, Powell susține gândirea pozitivă ca un catalizator al forței. Cred că e drept să spun că ar susține probabil și reversul că cinismul, îndoiala și negativismul diminuează forța. Cu alte cuvinte, liderii care văd lumea într-o lumină negativă sunt predispuși să se demoralizeze, să-și piardă motivația și să submineze eficiența colegilor.

Nu sugerez că liderii ar trebui să accepte cu stoicism stupiditatea, abuzurile sau incompetența în cadrul organizației, cu un zâmbet care spune

„ce, eu să mă îngrijorez?” Spun, dimpotrivă, că un bun lider are o atitudine mobilizatoare, părând a spune „putem schimba lucrurile, putem obține rezultate remarcabile, putem fi cei mai buni.“ Scutiți-mă de litania sumbră a „realistului" pesimist; dați-mi în schimb aspirațiile „nerealiste“ ale optimistului. Ronald Reagan era convins că Statele Unite puteau învinge (nu numai coexista cu) Uniunea Sovietică, iar această convingere a făcut ca acest lucru să se întâmple.

## OPTIMISM: „ENTUZIASM ÎNTRE EŞECURI”

Suntem norocoși că avem cercetători care studiază optimismul. Cercetările acestora au pus în lumină intuiții importante pentru lideri. De exemplu, există studii care au arătat că sursa optimismului rezidă în credința individului că acesta deține controlul asupra mediului său proxim. Cei care cred că nu pot influența mediul din jur au tendința să fie pesimiști; cei care cred că îl pot schimba sunt mai înclinați spre optimism.

Dar, așa cum concluziona Susan Vaughan, doctor psihiatru la Universitatea Columbia, „Optimismul are puțin de-a face cu realitatea exterioară, și mult mai mult cu capacitatea noastră de a ne ordona lumea interioară. Este mai important *să te simți în control,* mai mult decât să fii efectiv în control”.

Atunci când oamenii nu cred că dețin controlul, învață literalmente să devină neajutorați, așa cum susține psihologul Martin Seligman de la Universitatea din Pennsylvania. Această „neajutorare învățată” este un bun indicator al pasivității, cinismului și pesimismului. În schimb, optimiștii cred că acțiunile au o mare importanță și de aceea își asumă responsabilitatea succeselor, și eșecurilor lor. Conform lui Seligman, optimiștii cred că „găsirea soluției potrivite nu este ceva ce ți se dă, ci un lucru pe care îl faci singur”.

Este aceasta o perspectivă „realistă”? într-un cuvânt, nu. În conformitate cu rezultatele propriilor mele cercetări, Seligman sugerează că optimiștii sunt de fapt *nerealiști.* Aceștia își supraevaluează competențele și capacitatea de a influența evenimentele. Purtați de viziunea lor nerealistă asupra lumii, suntem extrem de rezistenți în fața adversităților. Cum observa Winston Churchill, „succesul se măsoară în capacitatea de a-ți păstra entuziasmul între eșecuri.” În timp ce, în condiții mai mult sau mai puțin asemănătoare, pesimiștii renunță: aceleași condiții, rezultate

diametral opuse – singura diferență este perspectiva jucătorilor.

Prin urmare, nu este surprinzător că Susan Vaughan concluzionează că optimismul este „o distorsionare dezirabilă a realității”. Întreprinzătorii și alți agenți ai schimbării înțeleg instinctiv această concluzie. Sunt oameni care renunță la înțelepciunea convențională în legătură cu ce e posibil și ce nu și nu-i bagă în seamă pe cei care le spun că delirează, că sunt nebuni sau chiar mai rău. Merg mai departe și încearcă să realizeze imposibilul și reușesc chiar mai des decât pare să admită logica. Dr. David Campbell de la Centrul pentru Conducere Eficientă, un alt cercetător care a analizat efectele pe care atitudinile le au asupra conducerii, a concluzionat că marii lideri – de la ofițerii de armată la directorii de companii – demonstrează, cu o consecvență remarcabilă, un optimism debordant.

Desigur, optimismul nu este suficient în sine pentru a da un bun lider. Însă putem argumenta cu ușurință că optimismul este un ingredient necesar pentru un lider și că dimpotrivă, o perspectivă declarat pesimistă este probabil să zădărnicească aspirațiile acestuia de a conduce. Așa cum concluziona un studiu recent, „Dacă aspirantul este optimist, în formă, există speranța că va fi un lider eficient. Totuși, în nicio situație un pesimist nu poate urca treptele succesului”.

De ce nu? „Pesimiștii”, explică Dean Becker, un coleg al lui Seligman, „au un talent de a otrăvi atmosfera cu nori negri și perspective rău-prevestitoare, ambele periculoase pentru performanțele și moralul oamenilor, ca și pentru calitatea muncii de echipă”.

Pe de altă parte, sunt dovezi clare că oamenii reacționează la ideile liderilor care transmit mesaje pozitive. Acest impuls pare să vină din adâncurile structurii noastre. În cartea sa, *Optimism învățat,* Seligman analiza alegerile prezidențiale dintre 1900-1984 și conchidea că electoratul american a ales candidatul cu cel mai optimist mesaj în 18 din cele 22 de alegeri. În 4/5 din situații, cu alte cuvinte, alegătorii au ales mesaje care transmiteau speranță și șansă în detrimentul mesajelor cu accente sumbre. Și, în măsura în care „votăm” la locul de muncă, investindu-ne încrederea și speranțele într-un individ sau altul, se pare că aplicăm aceleași standarde: îl urmăm pe liderul care ne poate insufla speranță și încredere.

Iar optimismul pare la rândul său să fie o profeție împlinită. „Dacă le clădești”, cum era o replică în filmul de succes *Câmpul viselor,* „acestea se vor împlini.” Dacă nu, atunci acest lucru nu mai e, desigur, realizabil.

Optimismul face lucrurile să se întâmple, este un bun indicator al ascensiunii în carieră și prevestește excelență în orice întreprindeți, în vânzări, în sport, sănătate financiară și fizică și multe altele.

Powell înțelege și susține forța optimismului. Tocmai de aceea, după ce a formulat trei maxime pline de optimism, le-a pus sub geamul de sticlă al biroului său. Dacă începe să-și piardă curajul, se uită repede la următoarele maxime:

- Nu e atât de rău pe cât pare. Va fi mai bine mâine dimineață.
- *Poți* face asta.
- Nu-ți asculta temerile sau îndoielile.

Pentru Powell, valoarea optimismului rezidă în capacitatea acestuia de a motiva acțiuni îndrăznețe și rezultate extraordinare. Nu e dispus să scuze ceea ce unii cercetători numesc optimism „pasiv”. Optimismul pasiv este ceva mai mult decât o atitudine gen „nu-ți face griji, fii fericit”. Optimiștii pasivi își spun: „să-mi păstrez calmul, totul se va rezolva, orice s-ar întâmpla e bine, alții vor rezolva problemele”.

Din contră, optimiștii „dinamici” își folosesc optimismul pentru a-și atinge obiectivele și a-i ajuta pe alții să facă același lucru. Se implică activ. Acesta este genul de optimism la care Powell aderă. Nu vă plângeți pasiv în legătură cu o problemă și nici nu zâmbiți doar, lăsând-o pe umerii altcuiva. Asumați-vă responsabilitatea și faceți ceva cu ce vi se dă. „Dacă primiți partea murdară a bățului”, spune acesta, „ascuțiți-l și transformați-l într-o unealtă folositoare”.

## INFLUENŢA ATOTPREZENTĂ A OPTIMISMULUI

Gândiți-vă la tot ce trebuie să facă un bun lider (comparând cu lista de mai jos) și întrebați-vă: *E posibil să realizați toate acestea fără o doză considerabilă de optimism?*

- Să-i entuziasmezi pe oameni în legătură cu noi obiective și să le întărești încrederea în capacitatea lor de a le atinge.
- Să-i motivezi pe oameni să fie atenți, concentrați și inventivi în perioade dificile.
- Să-i mobilizezi pe oameni să se dedice unor schimbări importante și necesare de strategie și organizare, în perioade mai ușoare sau mai dificile.
- Să-i ajuți pe oameni să *vadă* și *să creadă* în noi posibilități.

- Să-i faci pe oameni să depășească obstacole exterioare sau interioare în urmărirea unor obiective îndrăznețe.

Succesul, conform unei declarații care i se atribuie lui Thomas Edison, constă în 20% inspirație și 80% transpirație. (Și trebuie că știa acest lucru din proprie experiență, căci a încercat efectiv mii de materiale înainte să-l găsească pe acela care putea fi folosit ca filament al unui bec.) Or, dacă acest lucru e adevărat, atunci optimismul joacă un rol decisiv în ecuația succesului. Optimismul pregătește terenul pentru inspirație, permițându-vă să faceți față unei provocări care i-a înfrânt pe alții înaintea voastră. (*Trebuie să existe o soluție prin care, folosind electricitatea, să poată fi iluminată o cameră!).* Și, apoi, optimismul joacă un rol chiar mai important, prin aceea că vă face să petreceți zi și noapte în laborator, ignorând povara eșecului și privind cu încredere înainte spre succes.

## OPTIMISM JUSTIFICAT

Liderii care apelează la optimism pentru a-și mări șansele de succes dau dovadă de ceea ce aș numi „optimism justificat". Iată câteva din lucrurile pe care le fac:

**1. Un bun lider face din optimism o prioritate organizaționalâ.** Oamenii devin mai optimiști dacă sunt întrunite trei condiții: în primul rând, sunt informați și implicați; în al doilea rând, simt că au puterea și autoritatea de a acționa; în al treilea rând, sunt devotați unei direcții convingătoare și unei viziuni capabile să-i inspire.

Prin urmare, un bun lider face trei lucruri: în primul rând, vorbește clar și consecvent despre problemele și provocările cu care se confruntă organizația, ca și despre soluțiile posibile, noutățile îmbucurătoare și oportunitățile care prezintă interes. Solicită contribuția și ajutorul oamenilor. În al doilea rând, își împuternicesc oamenii, dându-le autoritatea și instrumentele cu care să ducă lucrurile la bun sfârșit. În al treilea rând, se asigură că oamenii sunt interesați și inspirați de misiune.

**2. Un bun lider alimentează optimismul.** Powell își amintește cum într-o situație trupele sale s-au entuziasmat ia perspectiva câștigării campionatului de box din cadrul competiției sportive pe brigadă. Fremătau de idei și inițiative. „Le-am spus să nu se oprească", își amintește, „să nu-și

reprime niciodată entuziasmul”. E un sfat bun. Optimismul include un entuziasm de genul „Pot să fac asta!” Un lider eficient încurajează această atitudine și, în măsura posibilului, o canalizezază asupra misiunii unității. Lucrurile stau puțin altfel, totuși. Powell spune: „Nu lăsați datele adverse să împiedice o decizie bună”. Poate vi s-a părut o afirmație ciudată atunci când ați întâlnit-o la începutul capitolului. Până la urmă, nu am învățat din capitolele anterioare că Powell vânează cu agresivitate adevărul și prețuiește detaliul pentru puterea sa de a ilumina întregul? Se contrazice de această dată?

Nu chiar. Powell ne reamintește doar că o misiune, dacă este alimentată de optimism, poate să învingă în ciuda unor date neliniștitoare. Desigur, o mână de zahăr în rezervorul de benzină poate bloca un autovehicul, însă dacă are nisip pe osii acest lucru nu se va întâmpla. Întreprinzătorii și alți agenți ai schimbării pornesc de la *presupoziția* că vor fi copleșiți de date care le sugerează că obiectivele pe care și le-au propus sunt nerezonabile, dacă nu chiar imposibile. Aici intervine pasiunea. Un lider optimist este într-atât de dedicat viziunii sale, încât absoarbe într-adevăr datele – atât veștile bune, cât și cele rele – care îl vor ajuta în cele din urmă să-și atingă obiectivele. Totodată, acesta va alege cel mai adesea să respingă datele care sugerează că nu are șanse de izbândă. Philippe Villers, un întreprinzător care a pus pe picioare un număr de afaceri, a definit spiritul întreprinzător ca pe „o convingere nerezonabilă bazată pe dovezi inadecvate”. Aceasta este ceea ce se numește pasiune. Un lider știe să o ațâțe.

Sună irațional, chiar nebunesc? Vedeți, mai întâi, dacă vi se potrivește. Mulți lideri au făcut-o înaintea dumneavoastră, cu rezultate remarcabile. „Nu puteți să abordați lucrurile cu calm, rațional”, a declarat Jack Welch în *Wall Street Journal.* „Trebuie să ai puțină nebunie în tine”. Și așa cum directorul executiv de la Oracle, Larry Ellison, a spus revistei *Forbes „A*tâta vreme cât ți se spune că ești nebun, înseamnă că ești acolo unde trebuie”. Optimismul înrudit cu pasiunea, chiar cu mania, pare să fie un instrument de conducere puternic.

John Doerr, unul dintre capitaliștii cei mai respectați din Silicon Valley, spune că orice capitalist competent caută pasiune în afacerile în care hotărăște să investească. Noua afacere nu supraviețuiește doar cu bani.

Sunt pur și simplu prea multe obstacole (toate acele „date” adverse) care abia așteaptă să deraieze afacerea respectivă. Pasiunea este combustibilul care asigura energia necesară urcușului, iar pasiunea este alimentată și susținută de optimism.

**3. Un bun lider rămâne disciplinat și în contact cu cei din jur în urmărirea unor obiective extraordinare.** Constatam anterior că, deși întreprinzătorii și agenții schimbării se descotorosesc de negativism, nu ignoră problemele și provocările concrete, ci le înfruntă. Optimiști disciplinați, aceștia sunt permanent în contact cu ce îi înconjoară: *În legătură cu ce trebuie să fim optimiști astăzi?*

Optimismul disciplinat înseamnă patru lucruri. În primul rând, înseamnă o *investiție substanțială și constantă* în misiune, în oameni, în detalii, în examinarea lucrurilor dincolo de suprafață, în contestarea experților și multe altele dintre subiectele abordate în această carte.

În al doilea rând, înseamnă *ajustarea optimismului* în funcție de situație. Martin Seligman observă că, dacă prețul eșecului este ridicat – „cum ar fi să te implici într-o aventură care ar duce la divorț dacă ar afla soția, sau ca pilot, să bei un pahar în plus la o petrecere de dinaintea unui zbor“- un bun lider își temperează și își ajustează optimismul. Optimismul orb este prostesc, optimismul avizat este o temelie indispensabilă, în al treilea rând, optimismul disciplinat înseamnă *urmărirea unei misiuni și a unor obiective pe care oamenii consideră într-adevăr că pot să le atingă.* Un bun lider își fixează obiective extraordinare, chiar „nebunești”. Știe că nu contează dacă i se spune că e nebun atâta vreme cât el consideră că acel lucru poate fi realizat. Pe de altă parte, avertizează Seligman, fixarea unor obiective de neatins este o formă de optimism naiv. Angajații devin curând nemulțumiți și cinici atunci când își dau seama că retorica nu se potrivește cu realitatea, în al patrulea rând, optimismul disciplinat implică *monitorizarea progresului.* Un bun lider monitorizează eforturile, analizează date, discută rezultatele și își ajustează perspectiva în funcție de acestea. Atunci când oamenii nu știu în ce situație sunt, ei sau organizația lor, optimismul nu poate prinde rădăcini și înflori.

Powell a aplicat acest principiu de-a lungul carierei sale, așa cum s-a putut observa în cazul fundației America’s Promise (Promisiunea Americii), pe care a înființat-o după ce a ieșit la pensie din armată. Fundația are ca

indicatori ai progresului cinci factori specifici: asigurarea pentru tinerii din medii defavorizate a unui mentor, a unui loc sigur unde să meargă după școală, a unui început sănătos, a unor competențe lucrative și a posibilității de a fi de folos altora. Pe pagina web a fundației există o „fișă de analiză” detaliată care rezumă progresele înregistrate de fundație, inclusiv numărul de ore făcute de voluntari, programele de după școală, bursele educaționale și numărul de tineri vizați pentru fiecare firmă asociată. Powell i-a convins chiar pe cei de la PricewaterhouseCoopers să asigure auditul fundației, transformând de fapt calitatea în cantitate.

De ce această monitorizare? Una dintre cele mai bune surse de optimism în viitor constă în a avea realizări solide în spate. Fixându-și obiective și apreciind progresele făcute (și, bineînțeles, *realizând* progrese), Powell deschide drumul și mai multor reușite în viitor. Atunci când exultă de optimism, subordonații săi înțeleg că optimismul lui este justificat. Într-un interviu din 2000, de exemplu, Powell a evidențiat realizările fundației în ceea ce privește atingerea acestei misiuni în cinci puncte. Apoi a privit înainte. „Cred în victorie”, a spus simplu. Iar cei care monitorizau alături de el progresele făcute de fundație i-au înțeles și împărtășit optimismul.

E un ciclu virtuos. Optimismul îi încurajează pe oameni să asume sarcini imposibile, iar succesul în realizarea acestora (monitorizate, evaluate și discutate) îl pune pe lider în situația de a-și fixa standarde și mai ridicate în viitor. „Filosofia noastră”, spune Powell, „este că vei primi ceea ce te aștepți să primești și, dacă pornești modest, așa vei și sfârși. Așa că pornim cu așteptări înalte și rareori ne înșelăm”.

**4. Un bun lider îi învață pe ceilalți optimismul.** Cercetările arată că mulți dintre noi nu au avut norocul să fi crescut într-o atmosferă optimistă. Se pare că Powell a fost unul dintre puținii norocoși. Se referă la tatăl lui ca la „eternul optimist” și subliniază că îi este recunoscător tatălui său pentru această moștenire.

Să însemne acest lucru că noi ceilalți nu avem noroc? Nu cred. Dacă Powell a învățat optimismul de la tatăl lui, înseamnă că optimismul poate fi învățat și transmis mai departe. De fapt, spune David Campbell, „Este rolul managerului/liderului secolului 21 să-i învețe pe ceilalți optimismul”.

Nu cred că Campbell pledează prin aceasta în favoarea unor sesiuni sau

se minării de cercetare despre optimism. Dimpotrivă, cred că vrea să spună că un bun lider îi învață pe oameni cum să interpreteze situațiile dificile într-o manieră pozitivă. Îl învață pe ceilalți cum să abordeze faptele adverse și cum să calibreze sfaturile oponenților. Îi învață valoarea de a avea „convingeri nerezonabile”, cum să facă astfel încât gândirea pozitivă să aibă un impact creativ și realist asupra muncii lor.

**5. Un bun lider dă exemplu de optimism.** În general, oamenii vor să creadă și își caută inspirația în lideri. Așteaptă de la aceștia mesaje optimiste, tipare de comportament entuziast și încredere în viitorul organizației, mai ales când sunt asaltați de critici și obstacole.

OPTIMISMUL SE ÎNTÂLNEȘTE CU REALITATEA

„Sunt extrem de optimist în legătură cu lumea în care trăim”, spunea Powell unui reporter din India acum doi ani, când fusese desemnat secretar de stat. „Rămâne, desigur, Irakul, Iranul și Libia, însă niciuna din aceste provocări nu se ridică la nivelul Războiului Rece. Niciunul dintre aceste state nu e o amenințare pentru viețile noastre”.

De atunci, „evenimentele adverse” nu au încetat să apară. Teroriștii au omorât 4000 de oameni în New York, Washington D.C. Și Pennsylvania. Misterioase alarme cu antrax au adus panică în rândul națiunii. Un război global împotriva terorii a luat forma unor acțiuni militare specifice, care (ca majoritatea acțiunilor militare) au divizat lumea în susținători și oponenți. Între timp, piețele de acțiuni și economia în sens larg erau în agonie. Cea mai lungă perioadă de progres economic în istoria Americii se încheiase.

Era deci optimismul lui Powell deplasat? Deloc. În primul rând, istoria este plină de suișuri și coborâșuri. În al doilea rând, amintiți-vă că optimismul are puțin de-a face cu realitatea exterioară și are totul de a face cu percepția noastră asupra a ceea ce putem face în legătură cu ea. În opinia editorialistului ziarului *New York,* Bill Keller, Powell vede „noi oportunități” în lumea de după 11 septembrie: lichidarea unor rețele teroriste clandestine purulente, crearea unui sentiment de încredere globală și de scop comun între națiuni până atunci în competiție sau ostile și chiar rezolvarea unor conflicte insolubile în Orientul Mijlociu și în alte părți ale lumii. Keller observă de asemenea că „un om care vorbește despre lume cu același ton de promisiune luminoasă (ca Powell), este președintele

Bush Jr.“, astfel încât avem toate motivele să credem că și în aceste vremuri tulburi, optimismul dă avânt forței.

Directorii de companii care se confruntă cu propriile provocări de după 11 septembrie ar da dovadă de înțelepciune dacă ar emula și ar împrumuta din optimismul lui Powell. Consumatorii, investitorii și angajații de asemenea vor aștepta de la ei imaginație, rezistență, disciplină și pasiune în propria lor sferă de influență. Primele tendințe sunt încurajatoare.

Cu cât e mai mare provocarea, cu atât este mai probabil ca optimismul să fie un instrument folositor. Un bun lider inspiră speranță, un sentiment al posibilității, încredere, chiar și în cele mai dificile condiții. De aceea avem atât de mare nevoie de ei și de aceea optimismul lor sporește, într-adevăr, forța.

## REZUMAT

Optimismul ajută atât indivizii, cât și organizațiile, să înceapă să viseze, să-și realizeze visele și să viseze la și mai mult.

Optimismul, așa cum am văzut, vă ajută să căpătați perseverență și un obraz gros. Niciun lider – și desigur nici Powell – nu este imun în fața atacurilor. Atunci când vine atacul, un obraz gros este un bun scut. Atunci când numele lui Powell a fost prima dată vehiculat ca potențial secretar de stat, criticii de stânga l-au condamnat pentru că era prea agresiv, în timp ce, cei de dreapta l-au taxat pentru excesiva sa prudență. „Am critici pe bandă rulantă”, a spus Powell cu bonomie. Orice bun lider are.

Organizațiilor le merge bine când văd cum cei care le conduc se leapădă de critici și merg optimiști înainte. Optimismul, mai ales optimismul care se sprijină pe performanțe solide, clădește încrederea. Dimpotrivă, cinismul și pesimismul tind să descurajeze și să tragă înapoi o organizație.

Optimismul devine și mai important în perioade nesigure sau în timpul unui efort major de schimbare. Îl ajută pe oameni să se mențină motivați, concentrați și inventivi atunci când organizația are mai multă nevoie de aceste calități. Îl ajută să depășească obstacolele și să ocolească birocrația care i-ar învinge altfel.

Un lider puternic face din optimism o prioritate cheie. În limite rezonabile (și fără să se îndepărteze de realitate), acesta va respinge „evenimentele adverse” care îi spun că n-au sorți de izbândă, înțelege că,

așa cum spunea Churchill, succesul se măsoară în capacitatea noastră de a ne păstra entuziasmul între eșecuri.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Puneți optimismul pe agenda de lucru.** Powell își spune și ne spune și nouă că „nu e atât de rău pe cât credeți. Lucrurile vor arăta mai bine mâine dimineață”.

**2. Nu vă ascultați temerile sau îndoielile.** Încă o dată, nu permiteți oponenților sau faptelor incomplete să vă spună că un lucru nu poate fi făcut. Amintiți-vă, distorsionările pozitive ale realității pot fi binevenite.

**3. Faceți din optimism o prioritate cheie.** Deși majoritatea liderilor nu au o asemenea valoarea „slabă” în fruntea listei lor de imperative, ar trebui. Cercetările arată că optimismul și atitudinea pot influența semnificativ capacitatea unei echipe de a-și îndeplini misiunea.

**4. Răspândiți optimismul în cadrul organizației.** Pe lângă responsabilitatea sa de a fi optimist, liderul trebuie să se asigure că și alții îi urmează exemplul. Atât pesimismul, cât și optimismul, pot fi contagioase. Liderul este cel care dă tonul și acesta trebuie să se asigure că optimismul, nu pesimismul, îmbibă structura organizației.

**5. Faceți din optimism motorul unor acțiuni îndrăznețe și disciplinate.** Optimismul nu înseamnă numai încurajări … Valoarea sa reală constă în a motiva decizii și comportamente concrete care ne ajută să găsim căi creative de a atinge obiective excepționale.

## Capitolul 15

### LUAŢI-VĂ CONCEDIU ATUNCI CÂND MERITAŢI

*„Nu vă lăsați consumați într-atât de carieră, încât să nu vă rămână nimic numai al vostru și al familiei voastre. Nu lăsați profesia să devină totul pentru voi”.*

Mesajul acestui capitol poate să vă surprindă. Capitolele anterioare au subliniat aspecte mai agresive ale conducerii, cum ar fi crearea unei misiuni convingătoare, invocarea unor standarde ridicate și nenegociabile, atenția pentru detalii, mobilizarea trupelor, luarea unor decizii și aplicarea lor chiar fără permisiune, examinarea datelor de dincolo de suprafață și așa mai departe.

Însă mai este și altă față a lui Powell. El și un general sovietic, Mikhail Moiseyev, făceau turul solemn al unui vas de război. Când au ajuns în bucătărie, au găsit ceea ce au simțit că sunt ingredientele unei noi competiții bilaterale: un sac de cartofi și cuțite.

S-a pus întrebarea cine putea să curețe mai repede un cartof? Așa a izbucnit scurtul război al cuțitelor, care a fost prompt câștigat de Moiseyev.

Care e morala acestei istorii? Cred că ilustrează o fațetă neașteptat de ludică a personajului nostru altfel destul de sobru. Dar face în același timp aluzie la o idee centrală a filosofiei sale de conducere: necesitatea echilibrului. Să considerăm următoarele patru sfaturi pe care Powell le-a adresat constant subordonaților săi direcți de-a lungul anilor:

- Simțiți-vă bine ca lider.
- Nu goniți întotdeauna cu o viteză năucitoare.
- Luați-vă concediu când îl meritați.
- Petreceți timp cu familiile voastre.

### LECŢIA ECHILIBRULUI

Ce legătură are acest lucru cu conducerea? Destule, se pare. *Echilibrul* este un termen utilizat frecvent de Powell când vorbește despre conducere; se impune, prin urmare, să vedem ce înțeles îi atribuie când îl folosește.

Știm instinctiv ce înseamnă echilibrul, sau mai exact, ce nu este, pentru

că fiecare dintre noi a văzut manageri *dezechilibrați* în timpul carierei. De exemplu, avem genul familiar, informal, care caută să se asigure că toată lumea se simte bine. Atmosfera e destinsă și colegială când e în preajmă, dar după o vreme devine limpede că acestui temperament sociabil îi lipsește *echilibrul.* E genul care amână continuu munca serioasă, cum ar fi rezolvarea unei probleme legate de sistem, a unei reclamații din partea unui client important sau a unei probleme delicate de personal, pentru că știe că poate fi dificilă, dezagreabilă sau riscantă.

Cei mai mulți dintre noi au observat o lipsă de echilibru și la cealaltă extremă. Este vorba de liderul dependent de muncă, cel care stă un număr aiuritor de ore înțepenit la birou, dar care în același timp dovedește puțină înțelegere sau empatie pentru colaboratorii săi. A devenit una cu calculatorul și cu fișele sale de calcul.

Apoi dăm peste managerul care apără tenace status quo-ul. ”Așa am făcut întotdeauna", spune acesta, „așa că așa o să facem și de acum înainte”. În acest caz, lipsa de echilibru ia forma rigidității. Uneori, această rigiditate ia o formă disimulată, de exemplu, poate fi învăluită în obiecții gen „da, dar..“, scuze legate de motivele pentru care nu poate învăța noi modalități de lucru, o intoleranță față de oamenii care nu fac „ce ar trebui să facă” și așa mai departe. Oricum ar fi, este vorba de dezechilibru.

Și, desigur, îl mai avem pe cel care a fost promovat într-o poziție de conducere pentru că este un expert tehnic remarcabil. Se pricepe să coordoneze echipe de documentare și de identificare și remediere a deficiențelor, însă acum este pe un teritoriu necunoscut. (Funcția de conducere nu i-a dat noi competențe, nu a făcut decât să-l urce în ierarhie.) Datorită dezechilibrului competențelor, îi este greu să sesizeze imaginea de ansamblu, să articuleze o viziune sau să-i convingă pe alții să adere la ea.

Toți aceștia sunt oameni *dezechilibrați,* unidimensionali. Într-o lume nesigură și în continuă schimbare, aceștia dispun de un instrumentar limitat, cu un repertoriu fix de competențe și obiceiuri. Dacă nu trebuie să lucrați pentru ei, e ușor să îi compătimiți.

## ECHILIBRUL ÎNTRE MUNCĂ ŞI FAMILIE

Mi se pare demn de remarcat că în primul discurs introductiv important al lui Powell în fața personalului Departamentului de Stat, comentariile sale

ferme despre performanțe și misiune au fost însoțite și contrabalansate de o remarcă interesantă:

*Am 63 de ani și merg pe 64. Nu trebuie să dovedesc nimănui că pot să lucrez 16 ore pe zi dacă pot să termin ceva numai în 8. Dacă vă caut la 7.30 – 8.00 seara și nu sunteți la birou, voi considera că sunteți o persoană foarte, foarte înțeleaptă. (Râsete) Dacă am nevoie de voi, pot să vă găsesc acasă. Dacă încercați să stați peste program să mă impresionați, vă pierdeți vremea.*

*(Râsete și aplauze.)*

Powell a vorbit apoi de importanța de *a-ți trăi viața.* A vorbit, de asemenea, de importanța petrecerii timpului cu cei dragi:

*Faceți-vă treaba și apoi mergeți acasă la familiile voastre, la jocurile voastre de fotbal.*

*Nu am nici cea mai mică intenție să fiu la serviciu sâmbăta și duminică, cu excepția cazului în care misiunea o cere. Faceți tot ce e nevoie ca să vă îndepliniți misiunea, dar nu vă gândiți că vă urmăresc să văd dacă sunteți la lucru la o anumită oră din zi sau într-o anumită zi din săptămână. Suntem toți profesioniști și putem să avem grijă de acest aspect.*

Desigur, vor fi probabil situații când veți fi pe drum și nu veți putea asista la partida de fotbal a băiatului vostru. Vor fi, de asemenea, perioade când veți sta 14 ore pe zi la birou sau va trebui să renunțați la week-end-uri sau să vă conformați unui program chinuitor, dezechilibrat, atunci când misiunea o cere, cum spune Powell. (Desigur, Powell s-a aflat deseori în astfel de situații începând cu 11 septembrie, pentru că misiunea îi cerea *într-adevăr* acest lucru.)

Însă acestea trebuie să fie excepțiile la regulă. De ce? În parte pentru că nicio organizație care își exploatează oamenii până la epuizare nu este viabilă. Oamenii se revoltă în cele din urmă sau sunt zdrobiți de acest gen de abuz structural. În plus, organizația își riscă existența dacă încredințează luarea unor decizii cheie unor indivizi care suferă de uzură fizică, mentală și emoțională. Liderii (la orice nivel al organizației) trebuie să fie inteligenți, concentrați, imaginativi și inspirați, lucru improbabil atâta vreme cât sunt chinuiți de solicitările insațiabile ale organizației.

În prezent, americanii tind să lucreze din ce în ce mai mult și să meargă în concediu din ce în ce mai puțin. Angajații din Statele Unite petrec substanțial mai multe ore la serviciu decât cei din Australia, Canada, Japonia, Brazilia, Marea Britanie sau Germania. Deși această concepție „a trăi pentru a munci” (expresie inventată de Richard Freeman de la Universitatea din Chicago) a atras după sine o bogăție și o productivitate extraordinară, a creat de asemenea presiuni și tensiuni extraordinare asupra vieților oamenilor.

De fapt, întrebarea „a trăi pentru a munci/a munci pentru a trăi“ (o problemă de echilibru) a devenit o dilemă majoră în rândul directorilor și al funcționarilor de birou. Ani de zile observatorii au invocat plângerea comună a managerilor că pur și simplu nu au destul timp să-și petreacă cu familiile. Aceasta va deveni probabil o problemă de importanță globală pentru că un număr crescând de țări din lume par să graviteze spre modelul american „a trăi pentru a munci“. Între timp, în Statele Unite, cercetări recente arată că angajații încep să prețuiască timpul la fel de mult ca banii.

Powell nu este un filosof și, prin urmare, tinde să nu insiste prea mult asupra unor subiecte cum ar fi ce sens dă vieții. Totuși, consideră acesta, liderii care nu se protejează pe ei înșiși și pe colaboratori de presiunea de a lucra continuu, nu pot rămâne eficienți pe termen lung. A acordat, desigur, o mare atenție evoluției propriei cariere. Toate bune și frumoase, spune el, dar nu-i de ajuns. „Nu vă lăsați niciodată consumați într-atât de carieră”, își sfătuiește subordonații, „încât să nu vă mai rămână nimic numai al vostru și al familiei voastre. Nu permiteți profesiei să devină totul pentru voi“.

Powell îi sfătuiește, de asemenea, pe lideri să extindă această filosofie la cei pentru care sunt răspunzători: „Ca lider, trebuie să recunoașteți că oamenii au nevoie de echilibru în viață, au și alte interese, au familii și trebuie să petreacă timp cu ele. Nu abuzați de timpul liber al acestora decât dacă nu aveți altă ieșire”.

Mulți manageri sunt sceptici față de o astfel de filosofie. O echivalează cu „răsfățul”. Totuși, punctul lor de vedere este adesea contraproductiv, pentru că studiile arată că angajații care nu sunt obosiți sau stresați excesiv iau decizii mai bune, rămân mai mult timp într-o companie și evită consecințele fizice și mentale ale extenuării.

Astfel, dacă puneți semnul egal între calitatea lucrului și cantitatea de ore petrecute la serviciu, mai gândiți-vă o dată. Schimbați felul în care voi și colegii voștri vă alocați orele de lucru. Nu vă așteptați ca cineva de pe o poziție inferioară vouă în ierarhie să recupereze termenele ratate de voi. Insuflați realism în planificări și în volumul de muncă. Îndemnați-i pe oameni să se odihnească și să se relaxeze cât au nevoie. Respectați concediile cu sfințenie, cu excepția cazului în care misiunea cere neapărat prezența celui plecat în concediu. Identificați sursele de stres inutile de la locul de muncă și căutați să le reduceți la minim. (Oamenii vă vor spune dacă îi întrebați.) Identificați totodată sursele de satisfacție și inspirație de la locul de muncă și întăriți-le. Amintiți-vă că, uneori, mai puțin (stres, muncă inutilă și ore petrecute la serviciu) înseamnă mai mult (performanță, moral, inovație).

## A TE SIMŢI BINE: UN IMPERATIV PENTRU PERFORMANŢĂ ŞI INOVAŢIE

Nemulțumit cu sfatul de a ne „trăi viața”, Powell împinge recomandarea mai departe, îndemnându-ne să *ne simțim bine în timp ce muncim.* Dacă nu vă simțiți bine, fie nu ați găsit meseria care vi se potrivește, fie vă faceți munca prost. I-a spus de curând unui reporter că spre sfârșitul cursului de la Institutul de Servicii Externe (ISE) – un curs fulger pentru ambasadorii SUA nou numiți în funcție, la care a participat și Powell – le-a dat distinșilor săi studenți o recomandare importantă:

*În ultima zi a cursului ISE, am vorbit cu ambasadorii și le-am spus să-și ia în serios rolul de reprezentanți personali ai președintelui.*

*I-am încurajat totodată să se simtă bine în noile lor atribuții. Din fericire, cele două nu se exclud reciproc.*

Nu se exclud reciproc? Am fost în locuri de muncă unde lucrurile nu păreau să stea așa, locuri în care atmosfera generală de politețe și decență se învecina cu mohoreala. În multe medii cronic conservatoare, chiar și introducerea „vinerii informale“ s-a dovedit a fi o propunere cu adevărat revoluționară.

Nu vreau să exagerez importanța codului vestimentar. Dar oricine a lansat cu succes un proiect, a obținut beneficii secundare sau a coordonat

orice efort major de schimbare în cadrul organizației știe că a avea succes în ciuda condițiilor nefavorabile presupune mult entuziasm, elan și chiar bucurie. Cu alte cuvinte, presupune capacitatea de a te simți bine. Dacă hainele formale de afaceri sunt un prim pas spre distracție, totul e în regulă. Ideea este să *pregătești cadrul pentru distracție.*

În studiile mele asupra unor lideri de succes ca Scott Mcnealy de la Sun Microsystems, Ed Sellers de la Blue Cross/Blue Shield, Anita Roddick de la Body Shop, Richard Branson de la Virgin Atlantic, am dat peste câteva teme constante. În primul rând, desigur, toți își iau munca și responsabilitățile *foarte în serios.* Nu ajungi în fruntea unei companii și nu faci din compania respectivă cea mai bună din domeniu dacă nu ai grijă de afaceri. Totodată, aceștia văd în a te simți bine la locul de muncă un ingredient esențial pentru inovație, asumarea riscurilor, spirit de echipă și performanță.

Prin urmare, iau distracția în serios. În organizațiile lor, a te simți bine s-a impus ca o prioritate de afaceri, iar încurajarea angajaților să „muncească din greu și să se joace din plin" este o valoare informală, dar puternică a companiei. Pentru acești lideri, distracția ia forma unor structuri formale, cum ar fi centrele de fitness de la locul de muncă, petrecerile și aniversările. Importante sunt însă relațiile de lucru. În concepția acestor lideri, atunci când oamenii se simt bine împreună, probabilitatea că vor realiza lucruri extraordinare împreună este mai mare.

Unul dintre cei mai siguri indicatori ai sănătății unei companii este cât de bine se simt angajații muncind. Totodată, unul dintre cei mai siguri indicatori ai nivelului scăzut de inovație și ai nivelului ridicat al circulației personalului, care duce în ultimă instanță la boala și moartea companiei, este atunci când începi să-i auzi pe oamenii talentați spunând „Nu mai e amuzant". Nu-mi pasă cât de mare a devenit organizația sau cât de grandioase sunt planurile sale: dacă nu ai parte de bucurii în cadrul organizației, atunci ai pierdut pariul.

Liderul creează mediul favorabil pentru aceasta prin propriul exemplu. De-a lungul carierei sale, Powell le-a amintit oamenilor să se simtă bine la serviciu și să nu confunde „acest stil destins cu a avea standarde laxe". A arătat de asemenea, că a te simți bine include și a găsi în neprevăzut prilej de amuzament. În special, a demonstrat că umorul este un instrument minunat de detensionare a situațiilor și de subminare a conservatorismului și formalismului excesiv. Este, de asemenea, un comportament ușor de

imitat.

Powell își combină frecvent interacțiunile personale cu umor, inclusiv autoironie. În prima sa vizită la ferma lui George W. Bush Jr., după alegerile din 2000, era conștient că reporterii de la fața locului îi înregistrau fiecare cuvânt, sperând că nou desemnatul secretar de stat le va da o știre de prima pagină sau va face o gafă demnă a fi publicată. „Sunt din sudul Bronxului”, a spus Powell în cele din urmă cu un imperturbabil calm militar, „și nu mă interesează ce spuneți. Vacile acestea mie mi se par periculoase!”

La începutul mandatului său la Departamentul de Stat, funcționarii din administrație au trimis unele directive bine intenționate, dar birocratice, privind importanța închiderii soneriilor de la telefoanele mobile în timpul ședințelor. Powell a transmis supus mai departe directivele, apoi a plecat într-o călătorie în Florida. La prima ședință importantă a conducerii de după călătorie, a scos o scoică alb – roz țipător și a dus-o la ureche: „Telefon scoică”, a explicat diabolic.

În timpul unei conferințe televizate din 13 septembrie 2001, difuzate la nivel național, atunci când tensiunea era aproape palpabilă și toată lumea avea nervii întinși la limită, Powell și-a evidențiat din nou stilul într-o conversație cu un corespondent, în timpul intervalului fixat pentru întrebări și răspunsuri:

*Reporterul*: *– Aveți de gând să cereți Pakistanului să susțină financiar politicile la care aderă?*

**Powell**: – N-aș fi așa de direct.

*Reporterul*: *– Nu sunt un diplomat.*

**Powell**: – Sunt unii care spun că nici eu n-aș fi.

Acel scurt comentariu a stârnit un val de râsete ușurate care a risipit o parte din tensiunea acumulată în încăpere, și poate chiar în țară.

„Bun, drăguț”, veți spune, „însă ce legătură au astfel de mici replici sprințare cu conducerea?” Cred că o să-l las pe Herb Kelleher, directorul executiv de la Southwest Air pensionat de curând, să răspundă la această întrebare. În timpul îndelungatei sale prezențe la conducerea Southwest, Kelleher a fost etichetat de mai multe publicații drept cel mai bun director din America. Are, după orice standarde, realizări exemplare. De exemplu,

Southwest este singura companie aeriană din SUA care a avut profit fără excepție în toți ultimii 28 de ani. A realizat o capitalizare a pieței care umilește, prin comparație, pe oricare dintre concurenții săi mai cunoscuți.

Sunt mulți factori tehnici care contribuie la succesul economic al companiei Southwest, inclusiv un sistem complex de zboruri între destinații determinate și un riguros control al prețurilor. Dar, dacă îl întrebați pe Kelleher, vă va spune că *oamenii* sunt cei care dau plus valoare. Și vă va mai spune că simțul umorului este atât de important ca să lucrezi la Southwest încât a devenit un criteriu cheie de selecție, în special pentru liderii potențiali.

Kelleher s-a ridicat la nivelul exemplului. A ajuns să fie celebrat pentru pozne, cum ar fi săritul din compartimentul de bagaje în brațele călătorilor nedumeriți, deghizarea în Elvis la o ședință a investitorilor și apariția pe motocicletă la primul etaj de birouri al companiei pentru a se adresa angajaților. Atunci când Southwest a fost implicat într-o dispută legată de o marcă comercială cu o companie aeriană regională, Kelleher l-a provocat pe directorul executiv al acelei companii să-și măsoare forțele într-o întrecere în care câștigătorului sâ-i revină drepturile de a folosi expresia în litigiu. Provocarea a fost acceptată, iar cei doi directori s-au confruntat într-o foarte convingătoare înfruntare în cadrul unui eveniment organizat de Federația Mondială de Lupte Greco-Romane.

Cred că ar trebui să vă comunic rezultatul competiției. Kelleher a pierdut, dar datorită spiritului său ludic, a ajuns la o înțelegere amicală cu celălalt director, stârnind amuzamentul „trupelor”. În plus, a ținut să sublinieze, și-a redus semnificativ costurile de judecată.

În mediul extrem de alert și de o concurență feroce din zilele noastre, un lider care n-are simțul umorului probabil nu va fi eficient pe termen lung. „Managerul de profesie” fioros și sever s-a demonetizat. Liderii care vor să inspire imaginație, exuberanță și pasiune în rândul colaboratorilor lor trebuie să infuzeze fermentul umorului în organizație. Nu există un singur stil corect. Powell, cu umorul său negru, rezervat, este desigur diferit de Kelleher, însă la fel de eficient. Găsiți-vă propriul stil și folosiți-l.

Și, în primul rând, nu vorbiți doar despre a te simți bine, *simțiți-vă* cu adevărat *bine* ca lider. Powell este atât de inflexibil în această privință, încât le spune chiar liderilor să se înconjoare de oameni care muncesc cu plăcere. „Îmi plac funcționarii care își iau munca în serios, dar nu și pe ei

înșiși. Îmi plac oamenii care muncesc din greu și se distrează din plin“.

Cu alte cuvinte, liderii înțelepți caută oameni care au ei înșiși o perspectivă echilibrată asupra vieții, oameni foarte dedicați muncii lor, dar cu care e pur și simplu foarte plăcut să colaborezi, cărora le place să râdă mult (mai ales de ei înșiși) și care au unele priorități nelegate de muncă pe care le urmăresc cu același interes avid și curiozitate de care dau dovadă și la serviciu. Powell ar fi primul care să vă garanteze că astfel de acțiuni vor da roade.

## REZUMAT

Acest capitol ne oferă două sugestii cheie despre perspectiva unui lider asupra vieții. În primul rând, spune acesta, amintiți-vă că pe termen lung, un lider echilibrat îl va devansa pe cel dependent de muncă, pe ideologul unidimensional, pe fanfaronul arogant care se ia prea în serios, pe ambițiosul grav și sumbru și pe cel excesiv de cinstit care spune „Sunt un profesionist”. Și nu numai uneori, *întotdeauna.*

În al doilea rând, dacă sunteți hotărâți să dați mai mult echilibru vieții voastre, începeți prin a da dovadă de mai mult echilibru folosind metodele descrise în acest capitol.

Dacă vă simțiți bine, cei din jur vor observa. Chiar și în primăvara lui 2001, perioadă în care lucra zi și noapte pentru a găsi o soluție la impasul diplomatic cu China în urma doborârii avionului (o confruntare care ar fi putut escalada într-un mod cu adevărat periculos), Powell avea un aer relaxat și calm și avea tot timpul zâmbetul pe buze. Corespondentul ziarului *Time,* Tony Caron, observa că „secretarul de stat părea să se distreze”. Sunt sigur că așa era, pentru că pentru Powell a te simți bine este o prioritate de ordin personal și organizațional.

Viața este prea scurtă ca să permitem severității să o năpădească. Luați-vă concediu când meritați. Suntem toți „pentru ultima oară la conducere”, spune Powell cu stilul lui eliptic. Ajutați-vă pe voi și organizația voastră simțindu-vă bine și dându-le și altora prilej de bună dispoziție.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Străduiți-vâ să obțineți echilibrul.** Powell este extrem de clar în această privință. Nu vă neglijați casa sau viața de familie. Nu lipsiți de la meciurile din Liga Campionilor sau de la recitalurile de pian. Nu vă cheltuiți toate resursele la serviciu. Dacă locul de muncă devine acaparator, gândiți-vă la o schimbare. Din nou, gândiți-vă că viața e scurtă.

**2. Simțiți-vă bine ca lider.** Cercetările arată că cei care se simt bine la serviciu au performanțe mai bune, sunt mai inventivi și cedează mai rar în fața presiunii.

**3. Nu stați peste program de dragul orelor suplimentare.** Nu confundați activitatea cu productivitatea. Powell nu este neapărat impresionat de acei colegi ai săi care stau peste program. (Productivitatea, la capătul acestor ore, este cea care contează.) Terminați ce aveți de făcut, luați-vă concediu și încurajați-i și pe alții să facă la fel.

**4. Faceți o prioritate din crearea unui mediu echilibrat, de bună dispoziție pentru ceilalți.** Amintiți-vă, un mediu în care oamenii lucrează din greu, se distrează din plin și își iau concediu când merită este mediul optim pentru o bună stare psihică, pentru inovație și performanță.

# Capitolul 16

## PREGĂTIȚI-VĂ PENTRU SINGURĂTATE

*„Liderul este un om singur"*

Marii lideri sunt rareori singuri. Toate dovezile sugerează totuși că aceștia sunt adesea singuri. Acest capitol explorează această realitate paradoxală și, profitând din experiența lui Colin Powell, sugerează modalitățile în care liderii ar trebui să considere relațiile lor cu cei din jur.

„Președintele", notează istoricul Paul Johnson, „este un om singur în vremuri de criză." Să luăm un exemplu recent: atacurile teroriste asupra World Trade Center și asupra Pentagonului de pe 11 septembrie 2001. În acea zi și în zilele și săptămânile pline de anxietate ce i-au urmat, George W. Bush Jr. a fost un om singur. Nu-i lipsea, sunt sigur, compania – consilieri, membri ai cabinetului, diplomați, cadre militare, membri ai Congresului și membrii familiei, printre alții, și sunt sigur că a primit o mulțime de telefoane, faxuri, notițe, e-mailuri și altele.

Totuși, la un moment dat în timpul acelei perioade dificile, sunt sigur că s-a simțit foarte singur. „Liderul este un om singur", spune un proverb. Dar de ce? Pentru că greutatea uriașă a președinției atârna pe umerii lui, iar această greutate nu putea fi împărțită sau atribuită altcuiva. „Responsabilitatea se oprește aici", cum obișnuia să spună președintele Truman. Publicul american, ca și aliații noștri din jurul lumii, așteptau de la Bush speranță, inspirație și înțelepciune, iar Bush, singur, a trebuit să răspundă acestor așteptări.

Din fericire, a fi președintele Statelor Unite într-un moment de criză națională profundă este cazul cel mai nefericit. Cei mai mulți dintre noi, indiferent dacă suntem la conducerea unei echipe, a unui departament, a unei divizii sau chiar a unei companii, nu va trebui niciodată să ne confruntăm cu o situație comparabilă. Nu va fi sfârșitul lumii dacă facem un pas greșit. Chiar și așa, o anumită singurătate este endemică la nivelul conducerii în orice organizație. Este un lucru pe care marii lideri învață să-l accepte, cu care învață să lucreze și chiar să îl folosească în avantajul lor.

### A-ŢI ASUMA RESPONSABILITATEA FINALĂ ÎNSEAMNĂ A FI SINGUR

„Liderul este un om singur", declară Powell, iar această afirmație simplă

stă la baza acestui capitol. În cele din urmă, spune Powell, după ce un lider a ascultat, colaborat, delegat și împuternicit, este timpul ca acesta, și nimeni altcineva, să ia deciziile decisive și critice. Este momentul ca acesta să hotărască cursul potrivit de acțiune, să inspire speranță și încredere, să aprecieze inițiativele bune, să selecteze oamenii potriviți, să elaboreze standardele potrivite și să definească criteriile de apreciere potrivite. Cu alte cuvinte, este momentul să dea dovadă de un spirit veritabil de lider. Deciziile voastre pot reflecta contribuția mai multor oameni, însă acțiunile sunt numai ale *voastre.* Și oricare ar fi urmarea acestor decizii, *vă aparține.*

Celor mai multor oameni nu li se atribuie brusc responsabilități uriașe. Cei mai mulți lideri urcă scara ierarhică, dobândind treptat autorități și responsabilități crescânde. La un anumit moment al acestei ascensiuni, cei mai ambițioși lideri se confruntă (sau cel puțin *ar trebui* să se confrunte) cu unele întrebări foarte dure: Pot să port responsabilitatea finală? Pot să duc tot greul? Pot să susțin totul singur?

Într-un context militar, în care sunt în primejdie vieți omenești, aceste întrebări capătă o urgență specială. În autobiografia sa, Powell descrie cum a fost elaborat planul, cu numele de cod Lingura Albastră (redenumit mai târziu Cauza Justă), de invadare a statului Panama și de răsturnare a excentricului dictator Manuel Noriega în decembrie 1989. După o serie de escaladări îngrijorătoare ale evenimentelor din Panama, culminând cu asasinarea locotenentului de marină Robert Paz din cadrul Forțelor de Apărare ale statului Panama, Powell, care era pe atunci președintele Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major, și-a chemat colegii pentru a discuta opțiunile. A susținut planul Lingura Albastră ca fiind cea mai bună soluție, însă voia contribuția și consensul acestora, pe care le-a și obținut de altfel. Powell s-a sfătuit apoi cu consilierii președintelui George Bush senior și le-a obținut angajamentul ferm.

Pe scurt, Powell a avut consultări la toate nivelurile. A urmat procedurile scrise, ca și protocoalele informale relevante. Și totuși, după cum își amintește:

*În ultima noapte înaintea invaziei, singur în întuneric pe locul din spate al mașinii pe drumul spre casă, eram cuprins de îndoieli.*

*Urma să fiu implicat în conducerea unui război, un război pe care eu îl pornisem și care avea în mod sigur să ducă la vărsări de sânge.*

*Avusesem dreptate? Dădusem sfatul potrivit?*

*Care urmau să fie pierderile? Câți civili își puteau pierde viața în lupte?*

A doua zi, (cel puțin exterior), Powell era calm și încrezător. Însă avusese deja acel moment de singurătate din miez de noapte, acel lung moment de îndoială, de anticipare și anxietate profundă rezervat liderilor.

De-a lungul carierei sale, Powell i-a văzut pe superiorii săi, atât pe cei militari, cât și pe cei civili, luptându-se cu același gen de singurătate. Powell povestește un episod revelator întâmplat într-un avion întunecat atunci când șeful lui de atunci, Caspar Weinberger, un om de obicei sever, a avut o neașteptată ieșire emoțională. A fi la putere, i-a spus Weinberger tânărului său subordonat, este o misiune în același timp singuratică și istovitoare. „Îți faci mulți dușmani adevărați și puțini prieteni adevărați", a spus el. „Este extenuant atât fizic cât și psihic". Din partea unui lider aparent imperturbabil, a cărui poreclă în timpul mandatului său ca șef al Biroului de Management și Buget era „teacă de cuțit", aceasta era o mărturisire surprinzătoare.

Trebuie să ne amintim, desigur, că liderii *vânează* aceste responsabilități și de cele mai multe ori preiau autoritatea deplin conștienți de consecințe. Au acceptat (și chiar au cerut) ca aceste poveri să se așeze pe umerii lor. Exultă în exercițiul autorității care decurge din aceste poveri. Și, într-o oarecare măsură, acestea le lipsesc când le sunt luate de pe umeri. Așa cum Powell obișnuia sâ spună pe jumătate în glumă auditoriului în perioada când ținea multe discursuri publice: „Una dintre cele mai triste figuri ale creștinătății este președintele Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major după ce a fost demis, alergând de colo – colo cu o șapcă de baseball trasă bine pe ochi, ocupat să facă o alegere strategică între a merge la McDonald's sau la Taco Bell".

Astfel, cum spune Powell, „Liderul este un om singur". Recomandarea pare să fie asumarea funcției de conducere și a responsabilităților care decurg din aceasta, în deplină cunoștință de cauză. Vă puteți aștepta ca unele decizii foarte grele să fie însoțite de beneficiile asociate unei funcții de răspundere și să încercați periodic o stare de anxietate atunci când deciziile voastre vă pot pune în primejdie viața sau organizația. Prin urmare, fiți sigur că nu vă deranjează să primiți toate aceste

responsabilități înainte ca acest lucru să se întâmple.

## SINGURĂTATEA NU ESTE ÎNSĂ O SCUZĂ

Responsabilitatea ultimă pentru succesul sau eșecul unei misiuni revine liderului. Am propus ca adevărații lideri *să-și asume* această responsabilitate, din proprie voință și fără urmă de îndoială. Nu-și cer scuze ulterior, nu caută țapi ispășitori și nici nu își schimbă părerea. Un lider responsabil își asumă eșecurile și erorile și apoi se concentrează în mod constructiv asupra analizei problemei și rezolvării acesteia.

Succesul are o mie de părinți; eșecul este orfan. După comiterea unei erori de management, liderilor organizației li se pare tentant să explice că o anumită greșeală are o origine mai largă. Este în parte, vorba de orgoliu, însă poate fi vorba și de o judecată care spune: *Dacă ne asumăm responsabilitatea asupra acestei greșeli în procent de 100%, acest lucru nu ne va submina autoritatea?*

De fapt, propoziția contrară este adevărată. Marii lideri își recunosc greșelile și îi lasă pe alții să-și proclame victoriile, iar prestigiul lor este consolidat. Așa cum am văzut, faptul că Powell a fost tot timpul gata să accepte responsabilitatea integrală pentru deciziile luate de-a lungul carierei sale nu numai că i-a câștigat loialitatea trupelor, dar a jucat și un rol cheie în ascensiunea sa profesională. Oamenii uită greșelile care (1) sunt justificabile și (2) sunt recunoscute de autorii lor.

Iar acest lucru este sporit în mare măsură de disponibilitatea demonstrată de a împărtăși *triumful* conducerii cu alții. După victoria din Războiul din Golf din 1991, redactorii *US News & World Report* l-au anunțat pe Powell că intenționau să-i pună fotografia pe copertă. Spre surpriza lor, Powell a încercat îndelung să-i convingă să pună fotografia Generalului Norman Schwarzkopf, comandantul din teatru al Furtunii Deșertului. Bănuiala mea este că, dacă Furtuna Deșertului ar fi eșuat și dacă *US News* ar fi propus punerea lui Powell pe copertă ca „parte culpabilă”, Powell nu s-ar împotrivit. Nu s-ar fi bucurat, desigur (cum altfel?), dar ar fi acceptat responsabilitatea.

## COMPENSAREA SINGURĂTĂŢI!

Titlul inițial pentru această secțiune a fost „combaterea singurătății“,

însă după ce am mai reflectat, am hotărât că acesta transmitea un mesaj greșit. Singurătatea (perspectiva singurătății și consecințele singurătății) este parte integrantă a experienței de conducere. Fiecare astfel de experiență este un fel de foc purificator și pregătește liderul pentru următoarea criză. Prin urmare, ideea nu este să minimalizezi singurătatea, ci să compensezi aspectele sale contraproductive.

O modalitate de a face acest lucru este să vă asigurați *dinainte* că *toate punctele din agendă sunt perfect clare.* Acest lucru diminuează acuzațiile de genul „el/ea a spus“, după consumarea evenimentului. Eu sunt liderul. Dacă îmi asum responsabilitatea asupra acestei decizii și asupra acțiunilor care decurg din aceasta, atunci țin să fiu sigur că organizația a înțeles bine mesajul meu înainte să înceapă procesul de implementare. Vreau ca organizația să știe că „dețin” această decizie în avans și în integralitatea sa. Pretind o claritate totală a detaliului și a asumării responsabilității.

Se spune că înaintea unei acțiuni semnificative, Napoleon obișnuia să-l cheme pe cel pe care îl considera caporalul său. (Caporalul este ofițerul cu cel mai mic grad care are subordonați direcți.) Obișnuia să citească ordinele caporalului și să-l roage să interpreteze ce considera că înseamnă ordinele respective. Dacă răspunsul caporalului era exact, Napoleon știa că orice alt ofițer sau subofițer avea să înțeleagă.

Prin urmare, singurătatea nu poate sau n-ar trebui să fie evitată, însă trebuie contrabalansată. Comunicarea clară este un instrument vital. În momente de criză, liderul trebuie să redea o imagine absolut clară a ceea ce trebuie să se întâmple. De fapt, liderul redă imaginea pe care o va asuma ulterior. Procesul de creare a acestei imagini nu numai că limpezește gândirea liderului, dar îi și întărește poziția de lider. Când vine momentul sărbătoririi victoriei (sau al recunoașterii înfrângerii), organizația va strânge rândurile în spatele liderului său.

## A DA EXEMPLUL SUPREM

A fi model pentru alții este una dintre cele mai importante funcții ale unui lider eficient. Am examinat această lecție în capitolele anterioare, dar merită să fie menționată din nou în acest context. „Liderul dă exemplu”, afirmă Powell. „Indiferent dacă sunt în armată sau în viața civilă, ceilalți membri ai organizației își urmează liderul – nu ceea ce spune, ci ceea ce

face".

Toți membrii organizației își urmăresc șeful. Acesta este întotdeauna într-o vitrină – o poziție singuratică. Oamenii sunt atenți la spusele șefului și încă și mai mult la acțiunile sale. Oamenii urmăresc cu atenție lucrurile cărora șeful le dă atenție: ce întrebări pune, ce rapoarte cere și citește, ce priorități își stabilește în agendă, pe cine critică și de ce, pe cine promovează, cui îi dă un proiect profitabil, pe cine vizitează și cu cine stă de vorbă și așa mai departe.

Oamenii observă aceste lucruri și apoi, indiferent de ce spune șeful, trag concluzii asupra a ce e *cu adevărat* important. În baza experienței proprii, Powell a spus adesea că „a da exemplu" este cel mai important rol al unui lider.

Liderii care dau exemplu sau „arată calea", ca să folosesc expresia colegilor mei Jim Kouzes și Barry Posner, au cea mai mare credibilitate și influență printre oamenii cu care lucrează. Însă, dacă există vreo nepotrivire între ce spune un lider și ce spune comportamentul acestuia, performanța și moralul echipei se prăbușesc. Cum observă Powell:

*Puteți să scrieți câte memorandumuri vreți, puteți să țineți câte discursuri motivaționale vreți, însă dacă ceilalți oameni din organizație nu văd că faceți tot ce vă stă în putință în fiecare zi, nici ei nu vor fi motivați să facă altfel.*

Liderul este modelul suprem pe care fiecare îl urmărește cu atenție, iar această poziție singuratică este una pe care mulți manageri se feresc să o ocupe. Pentru un lider, să ceri zgomotos o schimbare mare în cadrul organizației, dar apoi să nu „trăiești" vizibil această schimbare este culmea nebuniei. Dacă un director executiv afirmă că accentul pus pe client este o prioritate a companiei, dar el însuși nu petrece mai mult timp cu clienții, atunci nu-și onorează vorbele. Nu-și îndeplinește misiunea de lider. Dacă nu se asigură personal și public că criteriile de apreciere a performanței, resursele, logistica, planificarea, sistemele informatice și compensarea reflectă prioritatea acordată clienților, nu-și onorează vorbele. Nu-și îndeplinește misiunea de lider. Și oamenii știu asta. Ceea ce înseamnă că nu oricine poate acorda atenție clienților.

Aceleași criterii se aplică unor factori intangibili, cum ar fi valorile și

normele organizației. Dacă un lider se declară adeptul onestității, candorii, comunicării deschise, colaborării sau asumării riscurilor, atunci acel lider, mai mult decât oricine altcineva, trebuie să susțină în mod vizibil și să dea dovadă de aceste virtuți. Când oamenii au încredere că *pot conta pe liderul lor,* vor da ei înșiși dovadă de aceste virtuți. Ceea ce ne duce către un alt subiect. Nu numai că un lider trebuie să fie onest, sincer și așa mai departe. Liderul trebuie, de asemenea, să se asigure că angajații care adoptă aceeași atitudine sunt recunoscuți, răsplătiți și, când e necesar, protejați.

Liderii ineficienți se poartă ca și cum n-ar fi responsabilitatea lor să dea primii exemplu pentru o strategie, un efort de schimbare sau un set de valori. Liderii buni recunosc că a da primii exemplul suprem nu este o funcție pe care pot sau ar trebui să o delege. Prin acțiunile lor, ei indică faptul că a da exemplu este o obligație față de cei pe care îi conduc.

Powell a folosit maxima „să-ți dai toată silința pentru că cineva te urmărește”, ca pe un sfat privind cariera, adresat angajaților ambițioși. Așa cum constatăm astăzi, acest lucru se aplică mai mult liderilor înșiși pentru că, indiferent dacă le place sau nu, cineva (toată lumea, de fapt) îi urmărește îndeaproape. Un bun lider adoptă cu bună știință această cale adesea singuratică, conștient că astfel clădește o organizație mai bună pentru viitor.

## ULTIMA ETAPĂ A SINGURĂŢII

Powell a făcut deja introducerea la această temă. Dacă a fi lider înseamnă să fii singur, a renunța la a fi lider înseamnă de asemenea să fii singur. Imaginea fostului președinte al Comitetului întrunit al Șefilor de Stat Major aflat în dilemă între McDonald’s și Taco Bell este amuzantă și amară totodată.

Totuși, un bun lider știe când trebuie să iasă din scenă. Simt, poate că le scade valoarea și le apune influența. Sau, poate, așa cum i s-a întâmplat lui Powell spre sfârșitul carierei sale militare, pur și simplu, interesele lor se schimbă și decid că e timpul să aducă oameni noi în organizație.

Asta nu înseamnă că le e ușor. Imediat după pensionarea sa benevolă din armată, Powell își amintea cât de dificil îi era câteodată. Povestea uneori în glumă cum trecuse de la a fi comandantul celor mai puternice forțe armate din lume la a fi un soț cu normă plină care trebuia să repare

un coș de gunoi rupt.

Responsabilitatea unei ieșiri grațioase și oportune este însă parte a singurătății și nobleței conducerii. Lui Powell îi place să citeze din modestul și elocventul discurs inaugural al lui Thomas Jefferson: „Mă îndrept supus spre această misiune, gata să mă retrag oricând vă veți dați seama că puteți face o alegere mult mai bună.“ Însă, adevărul e că un bun lider se retrage cu mult înainte ca cetățenii sau angajații săi să înceapă să ceară schimbarea. Un bun lider își pregătește subordonații pentru următoarea etapă din viața organizației și merge mai departe.

## REZUMAT

Toți membrii organizației au obligația să facă sacrificii de un gen sau altul. Însă liderii sunt chemați să facă sacrificii speciale, să ia decizii care pun organizația în primejdie, cel mai adesea, în încercarea de a o salva din fața unui pericol imediat. Aceștia trebuie să trăiască cu teama care însoțește pronunțarea „verdictului”: A fost sau nu alegerea bună? Trebuie să fie conștienți de consecințele deciziei luate, asumându-și responsabilitatea când lucrurile merg rău și bucurându-se de apreciere când lucrurile merg bine.

Totodată se sacrifică pentru a servi drept modele. Se supun unei scrutări constante, dau maximul performanței lor și dau exemplu prin prioritățile, valorile și conduita pe care le adoptă.

Până la acest punct v-ați dat seama deja că secretele de conducere ale lui Colin Powell nu sunt de fapt deloc secrete. Probabil că le-ați întâlnit deja pe toate în altă formă. Acestea constituie codul (de conduită) al unui om cu principii, căruia i-au fost atribuite funcții implicând responsabilități crescânde pe parcursul unei cariere lungi și distinse. Toate vizează unele sarcini de bază ale conducerii: dedicarea totală pentru atingerea unei misiuni comune, ridicarea standardelor de performanță, contestarea status quo-ului, acordarea unei atenții speciale detaliilor, încurajarea oamenilor cu talent, contestarea experților, simplificarea mesajelor, împuternicirea oamenilor din teren, agasarea selectivă a oamenilor, demonstrarea curajului și hotărârii, capacitatea de a ști să te bucuri și multe altele.

Toate aceste principii sunt ușor de înțeles și toate sunt inhibitiv de dificil de trăit și pus în practică. Și acest lucru explică de ce liderii cu adevărat

mari sunt rari.

Prin urmare, comunitatea liderilor mari este restrânsă. Însă cred că este o comunitate deschisă pentru cei dispuși să muncească din greu pentru a atinge standardele înalte prezentate în această carte. Sunt standardele lui Powell, dar sunt în același timp ale oricui alege să le adopte.

Ultimul cuvânt îl are Powell. Ca de obicei, merge drept la țintă:

*„Conducerea nu are legătură cu gradul, privilegiile, titlurile sau banii. Este vorba despre responsabilitate“.*

Este un final potrivit pentru acest capitol, pentru această carte și pentru aspirațiile oricui vrea să *merite* cu adevărat titlul de lider.

## PRINCIPIILE LUI POWELL

**1. Liderul este un om singur.** Decizia finală îi aparține liderului, iar un lider puternic acceptă povara acestei poziții.

**2. Conduceți prin puterea exemplului.** Toți angajații își urmăresc șeful. Angajații vor urma tot timpul exemplul liderului. Este, prin urmare, de două ori mai important ca acesta să pună în practică valorile pe care le îmbrățișează.

**3. Intuiți când e timpul să vă retrageți.** Chiar când v-ați dat seama despre ce e vorba, e momentul să transmiteți aceste cunoștințe mai departe generației următoare. Uneori a te retrage este cea mai de seamă sarcină a unui lider. Încercați să știți când e momentul potrivit.

**4. A fi lider înseamnă, în ultimă instanță, a avea responsabilități, înseamnă suprema poziție.** Cei care caută să dobândească responsabilități trebuie să fie pregătiți să le accepte întru-totul și fără echivoc. Conduceți ca și cum „responsabilitatea se oprește aici.”

# ANEXA

*Citate ale Președintelui Powell* **ÎNDREPTAR DE CONDUCERE**

de Oren Harari

Mă interesează prea puțin celebritățile. Dacă aș fi regula mai degrabă decât excepția, ***Hard Copy*** și ***People*** ar ieși repede din afaceri. Prin urmare, la începutul anului, când generalul Colin Powell a devenit un adevărat fenomen și când turneul său național de prezentare a cărții a devenit un eveniment pentru masele înnebunite, i-am acordat puțină atenție. Nu am cumpărat nici cartea.

Apoi m-am trezit pe același podium cu Powell. Eufemistic vorbind, eram numărul de deschidere în fața a 1000 de bancheri care veniseră să vadă reprezentația principală. Am rămas să o urmăresc și eu și, sincer, am fost impresionat. Powell era spiritual, erudit, perspicace, avea o mare ușurință în exprimare și multă autoironie. Toate virtuți lăudabile. Așa că m-am hotărât să cumpăr cartea.

Și sunt bucuros că am făcut-o! ***Călătoria mea americană*** este o carte încântătoare și s-a dovedit o răsplată neașteptată. Citind-o, am început să subliniez expresii și propoziții memorabile și mi-am dat seama că erau perle de înțelepciune în ceea ce privește o conducere eficientă. Adevărul e că atunci când am terminat-o eram gata să arunc toate cărțile despre conducere din bibliotecă.

Aș vrea să vă împărtășesc câteva sfaturi ale generalului. Cu excepția câtorva parafraze menite să păstreze consecvența gramaticală (situații care vor fi marcate corespunzător), redau cuvintele lui Powell ad litteram în italice, 18 lecții prețioase, mai exact. După fiecare citat din generalul Powell, atașez propriul meu comentariu, reprezentând punctul de vedere al simplului cetățean, ceea ce sper că se va dovedi folositor.

**LECȚIA 1**

**A fi responsabil înseamnă câteodată să-i scoți pe oameni din sărite.** A fi lider presupune responsabilitate față de bunăstarea grupului, ceea ce înseamnă că pe unii îi vor înfuria acțiunile și deciziile voastre. Este inevitabil, dacă sunteți onorabil. A încerca să câștigați simpatia tuturor este un semn de mediocritate. Veți evita să luați decizii dificile, veți evita să-i

înfruntați pe cei care trebuie înfruntați și veți evita să oferiți recompense diferențiate în funcție de performanțele diferențiate, pentru că unii s-ar putea supăra. În mod ironic, amânând luarea unor decizii delicate, încercând să nu vă atrageți mânia nimănui și tratându-i pe toți la fel de frumos, indiferent de contribuțiile acestora, nu veți face decât să vă asigurați că singurii oameni pe care veți sfârși prin a-i înfuria sunt cei mai creativi și productivi din organizație.

**Lecția 2**

**Ziua în care soldații vor înceta să vă mai comunice problemele lor este ziua în care nu-i mai conduceți. Înseamnă că, fie nu mai cred că îi puteți ajuta, fie au ajuns la concluzia că nu vă pasă. În ambele cazuri, e vorba de un eșec de conducere.** Dacă acesta ar fi un test turnesol, majoritatea directorilor executivi l-ar pica. În primul rând, aceștia ridică atâtea bariere în calea comunicării de jos în sus, încât chiar și ideea că cineva de pe o poziție inferioară în ierarhie ar căuta ajutorul unui superior este ridicolă. În al doilea rând, cultura companiei pe care o promovează definește adesea solicitarea ajutorului ca pe o slăbiciune sau un eșec, astfel încât oamenii își disimulează carențele, iar organizația este prin urmare afectată: un adevărat lider caută să fie accesibil și disponibil. Sunt preocupați de eforturile și provocările cărora trebuie să le facă față subordonații lor, impunând în același timp atingerea unor standarde ridicate. Prin urmare, e mai probabil ca aceștia să creeze un mediu în care analiza problemelor înlocuiește vina.

**LECȚIA 3**

**Nu vă lăsați bruscați de experți și de elite. Experții au adesea mai multe date decât discernământ. Elitele pot deveni într-o asemenea măsură înnăscute, încât produc hemofilici care sângerează până la moarte cum se lovesc de lumea reală.** Companiile mici și cele abia lansate nu au timp pentru experți detașați analitic. Președintele răspunde la telefon și conduce camionul dacă e nevoie; fiecare om de pe statul de plată produce în mod vizibil și contribuie la rezultatele finale sau n-are niciun viitor în organizație. Dar, pe măsură ce companiile cresc, uită adesea cine le-a atras în joc: lucruri cum ar fi implicarea activă, egalitarismul, caracterul neprotocolar, intimitatea pieței, îndrăzneala, riscul, viteza, agilitatea.

Strategiile venite din turnuri de fildeș au adesea un impact negativ asupra oamenilor din teren, care duc războaie sau aduc venituri. Adevărații lideri sunt vigilenți și refractari în fața acestor tendințe.

**LECȚIA 4**

**Nu vă fie teamă sâ-i contestați pe profesioniști, chiar dacă sunt ai voștri.** Învățați de la profesioniști, observați-i, căutați să-i aveți ca mentori și parteneri. Dar amintiți-vă că și profesioniștii se pot plafona în ceea ce privește nivelul de cunoștințe și competențe. Uneori și profesioniștii pot deveni suficienți și leneși. Conducerea nu apare ca obediență oarbă față de oricine. Barry Rand de la Xerox avea dreptate când și-a avertizat oamenii că dacă au printre subordonați pe cineva care îi aprobă întotdeauna, unul dintre ei este în plus. Un lider bun îi încurajează pe toți să se dezvolte.

**LECȚIA 5**

**Nu neglijați niciodată detaliile. Când mintea tuturor este amorțită sau distrasă, liderul trebuie să fie de două ori mai vigilent.**

Strategia echivalează cu execuția. Toate marile idei și viziuni nu valorează nimic dacă nu pot fi implementate rapid și eficient. Un bun lider delegă responsabilități și îi împuternicește pe alții cu generozitate, dar sunt atenți la detalii în fiecare zi. (Gândiți-vă la antrenorii unor atleți cum ar fi Jimmy Johnson, Pat Riley și Tony La Russa.) Un lider nepotrivit, chiar și cei care își închipuie că sunt „vizionari” progresiști, consideră că sunt într-o anumită măsură „dea supra” detaliilor operaționale. În mod paradoxal, un bun lider înțelege altceva: o ***rutină*** obsesivă în punerea în aplicare a detaliilor duce la conformism și suficiență, ceea ce la rândul său amorțește mintea tuturor. De aceea, chiar și când acordă atenție detaliilor, îi încurajează constant pe oameni să conteste procesul. Înțeleg implicit sentimentele acelor directori executivi cum ar fi Harry Quadracci de la Quad/Graphic, Lars Kolind de la Oticon și Bill Mcgowan de la MCI, care au afirmat independent că misiunea unui lider nu este să fie în primul rând organizator șef, ci dez-organizator.

**LECȚIA 6**

**Nu puteți ști în ce situații puteți să scăpați nepedepsiți până nu ați încercat.** Știți expresia „iertarea o obțineți mai ușor decât permisiunea”? Ei

bine, e adevărat. Un bun lider nu așteaptă acordul oficial pentru a experimenta lucruri noi. Sunt prudenți, nu nesăbuiți. Dar își dau seama și de un fapt întâlnit în majoritatea organizațiilor: dacă cereți voie prea multor oameni, veți da inevitabil peste cineva care crede că e datoria lui să spună „nu“. Morala este prin urmare, nu cereți voie. Vorbesc serios. În cadrul cercetărilor pe care le-am făcut cu colega mea Linda Mukai, am descoperit că directorii mai puțin eficienți erau de acord că „Dacă nu mi s-a dat explicit aprobarea, nu pot să fac nimic", în timp ce directorii buni considerau că „dacă nu am fost refuzat explicit, pot să fac ce mi-am propus." Este o diferență uriașă între aceste puncte de vedere.

**LECȚIA 7**

**Cercetați tot timpul dincolo de aparențe. Nu evitați acest lucru (doar) pentru că s-ar putea să nu vă placă ce vedeți.** „Dacă nu e stricat, nu-l reparați” este sloganul oamenilor suficienți, aroganți sau speriați. Este o scuză pentru lipsă de activitate, o chemare la pasivitate. Este o stare de spirit care presupune (sau speră) că realitățile de azi vor continua și mâine într-o manieră îngrijită, liniară și previzibilă. Închipuiri. În acest gen de cultură nu veți întâlni oameni care iau în mod proactiv măsuri pentru a rezolva problemele care apar. Iată un pont: nu investiți în aceste companii.

**LECȚIA 8**

**Organizația nu realizează de fapt nimic. Planurile nu realizează nimic. Teoriile de management nu contează prea mult. Strădaniile reușesc sau eșuează datorită celor implicați. Nu veți avea realizări importante decât dacă îi atrageți pe cei mai buni.** Într-o economie bazată pe inteligență, cele mai de preț achiziții sunt oamenii. Am auzit acest lucru de atâtea ori încât pare banal. Însă câți lideri chiar pun în practică acest principiu? Mult prea adesea, se presupune că oamenii sunt piese de șah simple mutate de colo-colo de mari viziri, ceea ce poate explica de ce mulți directori își dedică majoritatea timpului încheierii de acorduri, restructurării și ultimelor capricii de management. Câți dintre aceștia se dedică obiectivului creării unui mediu în care cei mai buni, cei mai inteligenți, cei mai creativi oamenii sunt atrași, păstrați și, cel mai important, li se dă libertate de acțiune?

**LECȚIA 9**

**Structurile organizatorice și titlurile pompoase nu au aproape nicio importanță.** Organigramele sunt fotografii înghețate, anacronice într-un loc de muncă ce ar trebui să fie la fel de dinamic ca mediul exterior din jurul vostru. Dacă oamenii chiar ar respecta structurile organizatorice, companiile s-ar prăbuși. Într-o companie bine condusă, titlurile sunt de asemenea destul de fără importanță. În cel mai bun caz, sunt etichete ale autorității, un statut oficial care conferă capacitatea de a da ordine și de a influența și inspira. Ați remarcat vreodată că oamenii sunt personal devotați anumitor indivizi care pe hârtie (sau în structura organizatorică) dețin puțină autoritate, dar care au în schimb curaj, motivație, competență și cărora le pasă într-adevăr de colegii de echipă și de produse? Pe de altă parte, cei care nu reușesc să fie lideri pot să fie unși formal cu toate privilegiile și beneficiile asociate unei poziții importante, dar au puțină influență asupra celorlalți, în afară de capacitatea de a le smulge conformarea minimă la standarde minime.

**Lecția 10**

**Nu permiteți niciodată orgoliului să se apropie atât de mult de funcție, încât în momentul în care aceasta nu mai este, orgoliul vostru să dispară odată cu ea.** Mult prea adesea, schimbarea este sufocată de oameni care se agață de lucruri familiare și de fișa postului. Un motiv pentru care până și organizațiile mari își pierd prospețimea este acela că directorii nu vor să conteste modalitățile învechite, comode de a face lucrurile. Însă un lider adevărat înțelege că, în ziua de azi, fiecare slujbă devine perimată. Reacția adecvată este să ne perimăm noi înșine activitățile înainte să o facă altcineva. Un lider eficient creează un climat în care valoarea oamenilor este determinată de disponibilitatea acestora de a deprinde noi competențe și de a-și aroga noi responsabilități, reinventându-și astfel permanent profesia. Lucrul cel mai important în evaluarea performanțelor devine nu „Cât de bine te-ai achitat de sarcinile de serviciu de când ne-am văzut ultima dată?“, ci „Cât de mult le-ai schimbat?”

**LECȚIA 11**

**Nu vă supuneți stereotipurilor. Nu vânați ultimele descoperiri ale managementului. Situația dictează ce abordare se potrivește mai bine pentru atingerea misiunii echipei.** Trecerea dintr-o toană într-alta creează

confuzie în cadrul echipei, reduce credibilitatea liderului și stoarce resursele organizației. Supunerea oarbă față de o anumită toană produce rigiditate în gândire și acțiune. Uneori viteza pe piață este mai importantă decât calitatea pe ansamblu. Uneori o directivă neapologetică este mai potrivită decât o discuție participativă. Ca să-l cităm pe Powell, unele situații cer ca liderul să supravegheze lucrurile îndeaproape, altele impun un laț mai lung. Liderii își onorează valorile centrale, însă sunt flexibili în ceea ce privește modalitatea de execuție a lor. Ei înțeleg că tehnicile de management nu sunt mantre magice, ci simple instrumente care trebuie întrebuințate la momentul potrivit.

**LECȚIA 12**

**Optimismul permanent sporește forța.** Efectul propagat al entuziasmului și optimismului unui conducător este formidabil. Și la fel se întâmplă și cu impactul cinismului și al pesimismului. Liderii care se vaită și învinuiesc (în dreapta și în stânga) dau naștere aceluiași tip de comportament în rândul colegilor lor. Nu vorbesc despre acceptarea cu stoicism a stupidității organizaționale și a incompetenței profesionale cu un zâmbet care spune „eu să fiu îngrijorat?” Vorbesc de o atitudine ofensivă care spune „putem schimba aceste lucruri, putem atinge obiective formidabile, putem fi cei mai buni”. Scutiți-mă de litania sumbră a „realistului”, dați-mi în schimb oricând aspirațiile nerea- liste ale optimistului.

**LECȚIA 13**

**„Regulile lui Powell de selectare a oamenilor” – Căutați inteligența și discernământul și, cel mai important, capacitatea de a anticipa, de a vedea ce se ascunde dincolo de linia orizontului. Căutați, de asemenea, loialitatea, integritatea, energia, motivația, o personalitate echilibrată și ambiția de a duce lucrurile la bun sfârșit.** Cât de des procedurile noastre de recrutare și angajare exploatează aceste atribute? De cele mai multe ori le ignorăm în favoarea unui cv lung, a diplomelor și a funcțiilor deținute anterior. Un șir de posturi deținute în trecut de un candidat pare mai important decât ce este el astăzi, ce poate să facă mâine sau cât de bine valorile acestuia se potrivesc cu cele ale organizației. Puteți instrui un novice inteligent, dornic să învețe, în noțiunile elementare ale slujbei

destul de repede, însă e mult mai greu să învățați pe cineva să aibă integritate, discernământ, energie, echilibru și ambiția de a duce lucrurile la bun sfârșit. Un bun lider întoarce lucrurile în favoarea sa chiar din faza de recrutare.

**LECȚIA 14**

**(Împrumutat de Powell de la Michael Korda): Marii lideri sunt aproape întotdeauna mari simplificatori care pot limpezi argumentele, dezbaterile și îndoielile, pentru a oferi o soluție pe care oricine o poate înțelege!** Un lider eficient înțelege principiul CMS sau Cât-Mai-Simplu[9]. Proclamă idealuri și valori percutante, generale, pe care le folosesc pentru a impulsiona conduita și alegerile zilnice între alternative concurente. Viziunile și prioritățile lor sunt sobre și convingătoare, nu nedeslușite și pline de cuvinte răsunătoare. Deciziile lor sunt precise și clare, nu ezitante și ambigue. Transmit o fermitate nezdruncinată și consecvență în acțiuni, în armonie cu viziunea asupra viitorului pe care o construiesc. Care e rezultatul? Claritatea scopului, credibilitatea conducerii și integritatea organizației.

**LECȚIA 15**

**Partea I: Folosiți formula P = de la 40 la 70, în care P este probabilitatea succesului, iar numerele indică procentul de informație însușit. Partea II: Din moment ce informația se află în intervalul 40-70, urmați-vă instinctul.** Sfatul lui Powell este să nu luați măsuri dacă informațiile pe care le dețineți nu vă pot garanta decât o probabilitate de 40% că aveți dreptate, însă nu așteptați până dețineți destule date pentru a fi 100% sigur, pentru că este aproape întotdeauna prea târziu. Instinctul lui e sigur: în ziua de azi, amânările exagerate în numele culegerii de informații duc la „paralizia analizei”. Amânarea în numele diminuării riscurilor crește de fapt probabilitatea riscului.

**LECȚIA 16**

**Comandantul are întotdeauna dreptate, iar eșalonul inferior se înșală, până la proba contrarie.** Mult prea adesea, situația contrară definește cultura corporativă. Acesta este unul dintre motivele principale pentru care lideri ca Ken Iverson de la Nucor Steel, Percy Barnevik de la Asea, Brown

Boveri și Richard Branson de la Virgin și-au menținut numărul angajaților la minimum. (Și chiar e vorba de minimum – mai puțin de 100 de angajați la o companie cu o cifră de afaceri de peste 30 de miliarde USD cum e ABB? Sau între 25 și 30 pentru companiile multimiliardare Nucor și Virgin?) Transferați puterea și responsabilitatea financiară celor care vă aduc bani, nu celor care îi numără sau fac analize.

**LECȚIA 17**

**Simțiți-vă bine ca lider. Nu goniți tot timpul într-un ritm năucitor. Luați-vă concediu când îl meritați. Petreceți timp cu familiile voastre. Corolarul: Inconjurați-vă de oameni care își iau munca în serios, dar nu și pe ei înșiși, oameni care muncesc din greu și se distrează din plin!** Herb Kelleher de la Southwest Air și Anita Roddik de la The Body Shop ar fi de acord: Căutați oameni echilibrați, în preajma cărora vă simțiți bine, cărora le place să râdă (inclusiv de ei înșiși) și care au priorități nelegate de slujbă pe care le abordează cu aceeași pasiune cu care își fac meseria. Nu-mi veniți cu dependentul de muncă sever sau cu „profesionistul” pompos și pretențios sau îi voi ajuta să-și găsească de lucru la concurență.

**LECȚIA 18**

**Liderul e un om singur.** Harry Truman avea dreptate. Indiferent dacă sunteți director executiv sau șeful temporar al unei echipe de proiect, responsabilitatea se oprește aici. Puteți încuraja un management participativ și implicarea personalului de jos în sus, însă în ultimă instanță, esența conducerii stă în disponibilitatea de a face acele alegeri dificile, neambigue care vor avea impact asupra destinului organizației. Am văzut prea mulți oameni care nu știu să conducă, șovăind în fața responsabilității. Chiar și atunci când clădiți o cultură corporativă informală, deschisă și bazată pe cooperare, pregătiți-vă să fiți singur.

Ei bine, asta a fost tot – un îndreptar demn de a fi luat în considerare de orice lider aspirant și mult mai util decât infamantul ***Citate*** din Președintele Mao. Sper ca aceste lecții să vă ducă pe drumul succesului, așa cum s-a întâmplat și în cazul generalului Powell. Mult noroc!

## SURSE/NOTE

Făcând cercetări pentru această carte, am accesat sute de surse — articole, cărți, site-uri web, discursuri, rapoarte guvernamentale etc. — pe care le-am epurat până la fragmentele citate aici. Colin Powell, deși nu a fost implicat în niciun fel în redactarea cărții, mi-a dat câteva documente originale și note personale care s-au dovedit neprețuite în a oferi o viziune asupra stilului și fâlosofâei sale de conducere. M-a îndreptat, de asemenea, în direcția cea bună în ceea ce privește identificarea altor materiale publicate care mi-au fost foarte utile.

Dintre multele surse secundare care au oferit introspecții valoroase în istoria și filosofia lui Powell (toate sunt citate mai jos), superba sa autobiografie, *Călătoria mea americană* (Random House, 1995) merită o atenție specială. Deși le-am suplimentat cu materiale din alte surse, câteva anecdote și idei importante provin din această carte, inclusiv cele ce urmează: reevaluarea necesităților militare de după Războiul Rece, experiențele sale în Iran și Vietnam, rolul său crucial în Războiul din Golf, reflecțiile sale asupra așa-numitei „doctrine Powell“ și relația sa cu personalități de marcă cum ar fi Mihail Gorbaciov, Dick Cheney și George Bush senior.

Pe parcursul cercetărilor mele, am descoperit că unele dintre citate/istorii fuseseră „publicate” în mai multe locuri. O căutare pe internet a unui anumit subiect dă de obicei mai multe rezultate, inclusiv articolul meu, „îndreptarul lui Colin Powell“ C, Citate din Colin Powell: un îndreptar de conducere", *Management Review,* decembrie 1996), care apare în anexa care precede această secțiune. Atunci când am putut identifica proveniența unui anumit citat sau istorii, am indicat acest lucru în cele ce urmează.

**PROLOG**

„Conducerea este arta de a realiza mai mult...“, Colin Powell cu Joseph E. Persico, *Călătoria mea americană* (New York: Random House, 1995), p. 258

**Capitolul 1**

„A-i scoate din sărite pe oameni ține de misiunea liderului”, *Călătoria mea americană,* p. 321

„… mai bine de jumătate din companiile care au apărut printre primele 500 cele mai de succes companii în 1980…” Price Pritchett & Associates „New Work Habits for a Radically Changing World”.

„Voi fi sincer. Din când în când…” Călă*toria mea americană.*

„Pot să fac pariu că nu e nicio organizație…”, „Urmează liderul”, Cont*ext Magazine, feb*. —mar. 2000

„Sunt momente în care liderii trebuie să acționeze…”, Audierea de confirmare a lui Donald Rumsfeld, http://www.staugustine.com/stories/011701/nat_0117010045. html „Dacă aveți performanțe bune, o să ne înțelegem bine…”, discurs ținut la întâlnirea de la Town Hali, 25 ian., 2001, Washington D.C. De pe site-ul Departamentului de Stat al Statelor Unite, www.state.gov/ secretary/index. Cfm?docid=24&CFNocache=TRUE&printfriendly=true, vizitat pe 17 octombrie 2001.

**Capitolul 2**

„Ce va face ca lucrurile să fie altfel în secolul 21…“, autor anonim, „Gân*durile lui Colin Powell privind conducerea”, Industry week, 19* august 1996

„îi înfrângem pe câmpul de luptă al ideilor…”, discurs ținut la întâlnirea de la Town Hali „Veți da peste un stil deschis…”, idem „Când un căpitan a venit să mă vadă…”, „Urmează liderul”, Cont*ext Magazine* „Știam de asemenea că, atunci când ajungea în birou…”, idem *„în* armată, când devii general cu patru stele…”, ibid.

„Sare peste treptele birocratice…”, Kevin Whitelaw și Ștefan Lovgren, „Stilul lui Colin Powell. Stilul lui e demn de laudă, însă marile înfruntări politice nu au venit încă; Africa de Sud“, *US News & World Report,* 4 iunie 2001

„0 dată cu sfârșitul Războiului rece a venit explozia discurs ținut la întâlnirea de la Town Hali „Caut lideri în diplomația publică…”, idem „îmi spun când am făcut ceva…“, „Urmează liderul”, Cont*ext Magazine* „Banii sunt lași…“, Dewayne Wickham, „Vizita lui Powell câștigă puncte pentru Bush”, USA *Today, 08/*13/2001

**Capitolul 3**

„în armată, ca să mă exprim în termeni corporativi…”, Gerry Romano, „Nu treceți niciodată pe lângă o greșeală”, Asso*ciation Management,*

*oct*ombrie 1998

„Am văzut în aceasta misiunea mea principală…”, Călă*toria mea americană, p.* 436

Nu e clar dacă noii bani vor reuși să schimbe intr-adevăr…", Greg Jaffe și Anne Mărie Squeo, „Ținte mobile: pe măsură ce vin bani, va avea armata arsenalul potrivit?”, *Wall Street Journal,* 19 septembrie 2001

„în primul rând, trebuie să înțelegeți că Rusia nu se întoarce…”, www.issues2000.org/Colin_Powell_Foreign_Policy.htm „Va trebuie să lucrăm bine împreună…”, Colin Powell, discurs ținut la Audierea de confirmare, 17 ianuarie 2001, Washington, D.C., de pe site-ul Departamentului de Stat al Statelor Unite, http://www.state. Gov/s/h/tst/index. Cfm? docid=443, vizitat pe 17 octombrie 2001. „Lumea se schimbă atât de mult…”, Colin Powell, remarce la Masa rotundă a liderilor campaniei de păstrare a conducerii globale a SUA (Roundtable Meeting of the Leaders of the Campaign to Preserve U.S. Global Leadership), 10 iulie 2001, Washington D.C. Distribuit de Biroul de Programe Internaționale de Informații (Office of International Information Programme), Departamentul de Stat; http://usinfo.state.gov

„Lucrurile mici sunt cele care îi fac pe funcționarii Departamentului de Stat să…” Paul Bedard, Chitra Ragavan și Kevin Whitelaw, „Un om pentru toate anotimpurile”, U.S. *News & World Report, 21* mai 2001

**Capitolul 4**

„îi plătești regelui partea lui ***Călătoria mea americană, p.321*** „Stârniți interesul celor pe care îi conduceți…", „Gândurile lui Colin Powell despre conducere", Indu***stry Week*** „Personal nu-mi pasă dacă vă mențineți pe poziții…”, Călă***toria mea americană, p.3***20

„Dacă o dați în bară, angajați-vă să vă descurcați mai bine data viitoare…”, idem***, p.3***21

„Libertatea de a da tot ce e mai bun nu e nimic…”, Jan Hemming, interviu cu generalul Colin Powell, Prio***rities „Oam***enii supuși nu se bucură de respect…”, Anna Muoio, „Bărbați și femei, muncă și putere”, Fast Com***pany, nr.13,*** p. 71

**Capitolul 5**

Istoria despre Iran și răsturnarea regimului șahului este luată din ***Călătoria mea americană,*** p.242

„Cel mai bine este să afli faptele...”, Călă*toria mea americană, p.2*82 „Un adevăr brut este de preferat unei minciuni bine ticluite...”, idem, p.***285***

„Nu am permis să se exercite presiuni asupra mea...”, Lisa Shaw, Coli***n Powell: cuvintele lui, (Ne***w York, The Berkeley Publishin Group, 1995), p. 93

**Capitolul 6**

, Acest împărat se așteaptă să i se spună...", Călă***toria mea americană, p.32***0

„Decizia cheie care s-a impus în urma întâlnirii este...”, Transcrierea interviului Frontline, Publ***ic Broadcasting System***, http:// www.pbs.org/

wgbh/pages/frontline/gulf/oral/powell/l.html „... să tragi o linie în nisip...”, idem „Poate că am fost fantoma Vietnam-ului...”, ibid.

„... dacă se extind acțiunile militare...”, „Un general care pictează”, The Econ***omist, 20 octo***mbrie 2001

„La nivel organizațional, războiul obscur...”, Michael Hirsch și Roy Gutman, „Powell la mijloc”, News***week, 1 o***ctombrie 2001 „Președintele pare să fie în colțul lui Powell...”, idem „Totdeauna mi se pare mai bine să încerc să rezolv problemele...”, Johanna Mcgeary, „Personajul atipic”, Time***, 10*** septembrie 2001

**Capitolul 7**

„... intrasem Într-un război cu inima îndoită...”, Călători***a mea americană, p. 148***

„... era bine dacă în spatele acestora se afla o misiune solidă...”, idem, p.***291***

„Îl dăm jos pe Noriega, tot...”, Transcrierea Interviului Frontline, Publ***ic Broadcasting System, htt***p:// www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/gulfy oral/powell/l.html „Nu puteți irosi curaj și vieți...”, Călă***toria mea americană, p.*** 148 „Nimeni nu începe un război sau cel puțin nimeni în toate mințile nu ar trebui să o facă...”, Cari von Clausewitz, On War, ***traduce***re Michael Howard și Peter Paret (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1989), p.579

„Cum îmi spun...”, Michael R. Gordon, „Powell ține un discurs răsunător privind folosire forțelor limitate în Bosnia”, New ***York Times, 28 s***eptembrie 1992, pagina de început: Al „Nu se va termina...” comunicat de presă al Departamentului de Stat, 17 septembrie 2001

„După ce am examinat toate neajunsurile…”, discurs la întâlnirea de la Town Hali „Am dus o luptă dreaptă…”, Călă***toria mea americană, p.2***21 „Sper să îmi spuneți…”, discurs la întâlnirea de la Town Hali **Capitolul 8**

„Nu știu conducerea secolului 21…“, „Gândurile lui Colin Powell despre conducere”, Indu***stry Week cel***e mai importante valori sunt oamenii…", Gerry Romano, „Nu treceți pe lângă o greșeală", Associat***ion Management, octombr***ie 1998 „Ofițerii încearcă de sute de ani…", Călătoria me***a americană, p.216 „Capa***citatea noastră de a ne îndeplini cu succes misiunea depinde de…“, „Remarce la ceremonia de decernare a premiilor Departamentului de Stat", 10 mai 2001, Washington D.C., de pe site-ul Departamentului de Stat, www.state.gov., vizitat pe 17 octombrie 2001 „Cred, de asemenea, din inimă…", discurs la întâlnirea de la Tow***n Hali*** „Trebuie să cheltuim chibzuit și bine…“, Călă***toria mea americană, p. 4***03

„dacă nu-i concediați pe oamenii care nu-și fac munca. „Urmează liderul", ***Context Magazine*** „în ziua în care am ajuns general cu trei stele…”, idem ***„Se*** aștepta să mă pensionez…”, ibid.

„îmi dați oamenii potriviți…”, ibid.

„Unei echipe noi îi ia câteva luni să se cunoască…”, Brian Friel, „Doctrina de conducere a lui Powell”, http://govexec.com/features/ 0601/0601sl.htm, 1 iunie 2001

„O să lupt pentru voi…”, discurs la întâ***lnirea de la Town Hali „La*** sfârșitul zilei, vreun soldat…”, „Urmează liderul”, Context ***Magazine***
**Capitolul 9**

„… atenția unui general pentru detalii îi permite unui soldat…”, Călători***a mea americană, p. 446***

„Pretind în mod insațiabil să dețin informații…”, Coli***n Powell: cuvintele lui, p.9***3

„Dacă urmează să obțineți excelența în fapte mari…”, Călă***toria mea americană, p.*** 198

, Aceia dintre voi care sunteți lideri…", discurs la întâ***lnirea de la Town Hali*** „Atunci când mintea tuturor este amorțită sau distrasă…”, Călă***toria mea americană, p.1***09

„Trebuie să ne implicăm în funcție de interesele noastre naționale…”, Colin Powell, discurs la. Audierea pentru confirmare"

„… avea o curiozitate insațiabilă pentru detalii…”, Harriet Rubin, „Calea

trecutului spre viitor”, Fast Com***pany, nr. 46,*** p.167

**Capitolul 10**

„Expresii în vogă, cum ar fi „delegarea puterii"...“, Călă***toria mea americană, pp.***319-320

„Am văzut multe situații în care oamenii se prefăceau...”, „Nu treceți niciodată pe lângă o greșeală”, Asso***ciation Management*** „Pe atunci aveam o teorie unitară asupra lumii. Interviu cu Rebecca Spires, de la Sandia National Laboratories din Albuquerque, New Mexico, 9 iunie 2000.

**Capitolul 11**

„Când dezbatem o chestiune...”, Călă***toria mea americană, p.3***20 „A fost o perioadă foarte dificilă...”, Howard Means, Colin Po***well, o biografie (New Yo***rk, Ballantine Books, 1992), p.227 „Managementu e o știință, conducerea o artă...”, discurs la întâlnirea d***e la Town Hali*** „Un bun lider se înconjoară de oameni...”, Curt Schleier, apărut în Inve***stor’s Business Daily și*** http://leadershipdynamics.org/2000/6-l9-00.htm **Capitolul 12**

„Miezul problemei dreptului de acces...”, Thomas E. Ricks, „Ofițeri din forțele aeriene spumegă din cauza celor care au scăpat”, Wash***ington Post*** „Noi cei de aici existăm nu numai ca să-l susținem pe Președinte...”, discurs la întâ***lnirea de la Town Hali „Ave***ți dreptate și noi cei de aici...”, idem „Una dintre provocările cele mai mari cu care vă vei confrunta la Pentagon...”, Coli***n Powell, o biografie, p.2***27

**Capitolul 13**

„Managementul e ușor. Conducerea motivează...” discurs la întâ***lnirea de la Town Hali*** „Liderul dă exemplu. Indiferent dacă e în armată sau...”, interviu cu generalul Colin Powell, Prio***rities*** „Iată o lecție de conducere pe care am învățat-o „Nu treceți niciodată pe lângă o greșeală", ***Association Management*** „... Integritatea conducerii superioare...", Călători***a mea americană, p.155***

„E mai important să faceți ce trebuie...”, articolul lui Curt Schleier, Inve***stor’s Business Daily*** „Dacă trupele sunt reci, și voi sunteți la fel...”, „Gândurile lui Colin Powell despre conducere”, Indu***stry Week*** „Iată o lecție de conducere pe care am învățat-o „Nu treceți niciodată pe lângă o greșeală", ***Association Management*** **Capitolul 14**

„Personalitatea lui stenică era înviorătoare.. George Schultz, ***Freamăt și triumf*** (New York: Scribner’s, 1993), p. 1005 „Optimismul are puțin de a

face cu realitatea exterioară...", Caria Cantor, „Studiind partea întunecată a alter-ego-ului luminos: psihologie pozitivă", de pe site-ul CBS ***Healthwatch:*** http:// cbshealthwatch. Medscape.com/cx/viewarticle/226763_print „Pesimiștii au un talent de a învenina atomosfera...", Carol Orsag Madigan, „renunțarea la postura scepticului", Controll***er Magazine, august 1***998, p.50

„Filosofia noastră este că nu primiți înapoi decât ce vă așteptați...”, Colin Powell, citat în „Echilibrul just în pregătirea pentru aplicarea legii”, Tueb***or, voi***.6, no. L, iarna 2000

Cercetările care sugerează că un candiadat optimist la președinție va câștiga alegerile este luată din cartea lui Martin E. Seligman, ***Optimism învățat: cum să-ți schimbi mintea și viața*** **Capitolul 15**

„Am 63 de ani și merg pe 64...”, discurs la întâ***lnirea de la Town Hali*** „Făceți-vă treaba și apoi duceți-vă acasă”, ***idem*** „Ca lider, trebuie să recunoașteți că oamenii au nevoie de echilibru...”, Dennis Volpe, „Cetățeanul întreabă „Ce e conducerea? „”, de pe site-ul http://afmc.wpafb.af.mil/HQ-AFMC/PA/news/archive/2001/mar/Hanscom_civilianleadership.htm **Capitolul 16**

„în noaptea de dinaintea invaziei, stând singur...”, Călă***toria mea americană, p.4***27

„Vă faceți mulți dușmani adevărați, dar puțini prieteni adevărați...”, idem***, pp.*** 314-315

„Unul dintre cele mai triste personaje din toată creștinătatea...”, John F. Stacks, „Factorul Powell”, ***Time,*** 10 iulie 1995

„Liderul dă exemplu...”, „Interviu cu generalul Colin Powell”, ***Priorities*** „Puteți să faceți toate memorandumurile...”, ibid.

„Niciodată nu vă tăiați legăturile cu echipa, lăsându-i să moară...”, „Cetățeanul întreabă „Ce e conducerea? „”, de pe site-ul http://afmc. Wpafb.af.mil/HQ-AFMC/PA/news/archive/2001/mar/Hanscom_civilianleadership.htm „Conducerea nu înseamnă grad, privilegii, titluri...”, de pe site-ul Rotary Newsletter, http://www.rotary5020.0rg/newsletter/May_01.pdf

## POSTFAȚĂ LA EDIȚIA ÎN LIMBA ROMÂNĂ

Am dorit să scriu o postfață la ediția română a volumului, dar am constatat că interviul pe care l-am acordat în 2000 lui Eugen Istodor pentru revista *Dilema* este, de fapt, ceea ce aș fi scris și acum.

**„A venit vremea să fim pragmatici!**

**Modelul îmi e Colin Powell“**

(interviu cu general de brigadă Alexandru GRUMAZ, Șeful Direcției Planificare Integrată a Apărării)

**Se spune că armata este dură, militarii sunt deci duri. Aveți suflet bun, și dacă da, cum dovediți acest lucru?**

În Ardeal, la țară, acolo de unde sânt de origine, pe perete, sunt puse la loc de cinste pozele din armată ale bărbaților familiei. Viața țăranului este aspră. Poate de aceea copiii de țărani ajung să se obișnuiască mai repede cu vicisitudinile vieții din armată.

Mă întrebați dacă am suflet bun. Ca militar, încă de la începutul carierei, m-am deprins cu răspunderea de a purta de grijă altora, subordonaților îndeobște. Munca în echipă reprezintă, de fapt, măsura. La noi, conceptul este încă la început și nu reușim întotdeauna să-l definim în mod exhaustiv. Dacă echipa este bine alcătuită, dacă fiecare membru ocupă locul potrivit, dacă membrii ei au idei și curajul să și le susțină, în mod firesc liderul are posibilitatea să aleagă o soluție. Munca în echipă oferă posibilitatea autoevaluării, precum și realizarea eficientă a obiectivelor propuse. A venit vremea să devenim pragmatici și eficienți sau să se ne prăbușim definitiv. De fapt, suflet bun înseamnă înțelegere și toleranță. Te naști cu el și-l perfecționezi continuu. Sau îl ascunzi în umbra trupului și nu-l arăți niciodată. Poți avea un gând bun, dar exprimarea printr-o cascadă de gesturi și cuvinte tumultuoase deranjează adesea. De câțiva ani, propriile griji ne copleșesc și poate mai uităm de ale altora. Nu cred că de-a lungul carierei am fost pătimaș cu cineva, ba dimpotrivă, am dăruit ce am avut cu mare plăcere. Un proverb indian spune „nu ține binele făcut de altul numai pentru tine, ci dă-l mai departe, căci altfel se strică1’. Am primit și am dăruit. Nu am reușit poate să ofer tuturor, dar am sufletul împăcat că am încercat. Ce m-a caracterizat întotdeauna a fost un leadership agresiv, neapreciat într-o societate fără de un cult al muncii. Asta îmi amintește de

cuvintele lui Petre Țuțea: „Am dorit dintotdeauna să fac o teză de doctorat cu tema—aflarea în treabă ca metodă de lucru la români".

**Cum poți ajunge general în armată pe timp de pace?**

Urmând o carieră militară, adică parcurgând pas cu pas treptele ierarhiei militare. Avem o nevoie acută de modele și de o reglementare organică a carierei militare – un ghid care să definească succesiunea funcțiilor-posturilor în care poate fi încadrat un ofițer. Se impun reguli publice de evoluție în carieră. Acestea vor urmări acordarea de șanse egale tuturor. Vor fi luate în calcul elemente ce țin exclusiv de individ. Promovarea trebuie să fie condiționată de trecerea prin anumite puncte obligatorii, determinate exclusiv de nivelul de pregătire și tipul de funcții îndeplinite anterior. Totul într-o carieră trebuie desăvârșit printr-un itinerar – „road-map“, stabilit dinainte. Fiecare dintre noi poate să-și depășească limitele, dar, pentru ca acest lucru să fie posibil, trebuie să existe un cadru concurențial, în care competitorii să simtă „respirația celuilalt în propria ceafă”. În momentul de față, am stabilit elementele de analiză a valorii fiecăruia, care contribuie la realizarea profilului celui promovat. Trebuie ca premisa promovării într-o funcție în armată să fie corelarea directă între grad și post. Astfel, fiecărei funcții îi va corespunde un singur grad militar. Propunerea de înaintare la gradul de general impune o serie de elemente concrete și comensurabile: frecventarea unui curs care asigură competența profesională necesară îndeplinirii atribuțiilor funcționale; un stagiu minim în grad și în funcție; calificativul maxim pe o perioadă de timp determinată și, bineînțeles, propunerea șefului direct. O altă condiție esențială este absolvirea Colegiului Național de Apărare sau a unui colegiu similar din străinătate și trecerea examenului de grad.

În opinia mea, este util să comanzi o unitate indiferent de mărimea ei sau de activitățile pe care le desfășoară. Această experiență reflectă complexitatea muncii unui ofițer. Eu, spre exemplu, am avut marea șansă să fiu absolvent al Universității Naționale de Apărare a S.U.A., obținând Mașterul în Strategia Alocării Resurselor Naționale. Am muncit enorm. Lucrări de curs, examene și exerciții au completat o perioadă de un an foarte valoroasă. Am urmat apoi cursurile Școlii Guvernamentale J.F. Kennedy din cadrul Universității Harvard. O experiență unică. Un absolvent Harvard rămâne toată viața un absolvent Harvard. Fiecare ofițer pornit pe drumul unei cariere militare are șansa de a fi promovat în gradul de

general, urmându-și cariera cu demnitate.

**A fi general înseamnă a fi un erou?**

Nu. Eroi sunt numai în război. Acolo se dovedește adevăratul caracter al oamenilor puși în situații dificile.

**Puteți fi un exemplu pentru ceilalți prin ceea ce faceți?**

Sunt tenace. Chiar încăpățânat. Aplic un leadership agresiv. Am o formație de bază științifică. Sunt inginer electronist, fiind absolvent al Academiei Tehnice Militare, care constituie, și nu o spun fără mândrie, un adevărat bastion al profesionalismului, cu oameni a căror valoare depășește granițele țării. În calitate de inginer, am urcat treptele ierahiei militare firesc. Îmi place muzica clasică și pictura. Iubesc valoarea și urăsc mediocritatea. Accept hip-hopul în limita bunului-simț, dar iubesc cu ardoare jazzul. Îmi place să călătoresc prin țară, să cunosc oameni și locuri noi (mulțumim lui Dumnezeu, avem o țară minunată), merg în fiecare duminică de dimineață la biserică. Ca ofițer care am studiat în SUA, am citit regulile de conduită ale renumitului general Colin Powell. Este unul dintre cei care reprezintă încununarea visului american. Născut în Harlem, din părinți care au emigrat din Jamaica, a cunoscut duritatea străzilor marelui oraș – New York — a învățat și a intrat în armată, urcând treptele ierarhiei militare până la cea mai înaltă, aceea de Șef al Statului Major întrunit (Chairman, Chief of the Joint Chiefs of Staff). A luptat în Vietnam, a lucrat în Pentagon, apoi a fost trimis în Panama, și, în final, a condus operațiunea *Furtună în Deșert* – ultimul și poate cel mai mediatizat episod al carierei sale. Care sunt regulile? Iată-le: (1) Nu este atât de greu pe cât ți se pare. Lucrurile vor apărea mult mai bine dimineața; (2) Te aprinzi și te stingi repede; (3) Evită să aduci ego-ul în poziția oficială pentru că atunci când pleci, el pleacă odată cu tine; (4) Totul poate fi realizat!; (5) Fii atent ce alegi pentru că s-ar putea să obții; (6) Nu lăsa factorii adverși să stea în calea unei decizii bune; (7) Nu poți să iei decizia altcuiva. Nu trebuie să lași pe altcineva să ia hotărârea ta; (8) Verifică detaliile; (9) Acordă încredere tuturor; (10) Rămâi calm. Fii bun; (11) Să ai o viziune clară a viitorului. Cere de la subordonați cât mai mult; (12) Nu lua în considerare frica și temerile interioare; (13) Optimismul perpetuu este o forță amplificatoare. *Cum vi se par?* Eu cred că reprezintă un adevărat ghid de urmat în cariera militară. Și m-am străduit să-l urmez…

**Avansarea din grad în grad presupune relații cu ceilalți, pile etc., care**

**este morala unui general?**

Am muncit pentru fiecare funcție în care am fost promovat. Am un caracter dificil: sunt intransigent în relațiile interumane. Nu accept minciuna și prostia. Le urăsc. Nu-mi place *aflatul în treabă.* Prefer implicarea directă și dialogul tranșant. Când ai ceva de spus, spune-o în față, nu o comenta *„pe la spate11.* Ascult echipa și pe membrii ei, dar decizia o iau eu atât timp cât sunt liderul lor. În rest... decid alții.

**Eugen ISTODOR Revista *Dilema,* decembrie 2000**

Mulțumesc pe această cale tuturor celor care au făcut posibilă aparația acestei cărți. Mulțumirile se îndreaptă către colega mea Diana Staicovici cea care alături de mine a făcut traducerea cărții și redactarea manuscrisului. Mulțumesc editurii Tritonic și în special drei. Mireille Rădoi pentru implicarea directă în apariția și redactarea finală a cărții. Cred că cei care vor cumpăra cartea și vor avea răbdare să o citească vor fi răsplătiți cu „vârf și îndesat” pentru efortul făcut, realizând că au descoperit un ghid pentru conducere.

General de brigadă Alexandru GRUMAZ, Șeful Direcției Planificare Integrată a Apărării

[1] Ora pacificului de Sud

[2] Reserve Officers Training Corps (corpul de instruire a rezerviștilor).

[3] Societate educațională organizată pe lângă instituțiile de învățământ, superioar fondată în anul 1891 de Generalul Jhon J. Pershing la Universitatea din Nebraska, pentru inițierea tinerilor în știința militară și pregătirea lor pentru a deveni lideri militari. Dintre cei care au mai participat au fost de-a lungul timpului generalul Hugh Shelton – Președintele Comitetului întrunit al Șefilor de State Majore și Elvis J. Stahr Secretarul Trupelor de Uscat (http://nhq.pershingrifles.com).

[4] Inimă purpurie.

[5] Army of the Republic of Viet Nam.

[6] CEO – chief executive officer.

[7] În eng >jciose with the enemy“, termen specific militar care s-ar traduce prin angajarea, atacarea inamicului (N.T.).

[8] În argoul militar american, termen apărut în timpul războiului din Vietnam, desemnând rănirea sau omorârea unui camarad sau comandant, intenționat, cu un dispozitiv exploziv (preluat din ***fragmentation grenade)*** (N.T.).

[9] (în en.) principiul KISS — Keep It Simple, Stupid (joc de cuvinte intraductibil) (n. Trad.).